

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Usaha-usaha perbaikan sistem pendidikan dan sistem sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran saat ini sedang gencar dilakukan. Berbagai pihak yang peduli terhadap kemajuan pendidikan bergerak dengan berbagai metode dan cara untuk mencapai tujuan ini. Mulai dari perbaikan sarana dan prasarana sekolah, penyediaan fasilitas pendidikan, mengembangkan metode dan strategi pembelajaran yang inovatif, mengembangkan kurikulum, hingga meningkatkan kualitas profesionalitas guru dan kesejahteraannya.<sup>1</sup>

Salah satu faktor yang amat menentukan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan adalah tenaga pendidik (guru/dosen). Melalui tenaga pendidik, pendidikan diimplementasikan dalam tataran mikro. Ini berarti bahwa kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran akan banyak bergantung pada unsur tenaga pendidik. Pendidik seyogyanya melaksanakan tugasnya secara profesional serta dilandasi oleh nilai-nilai dasar kehidupan yang tidak sekedar nilai materil namun juga nilai-nilai transenden yang dapat mengilhami pada proses pendidikan kearah kondisi ideal dan bermakna bagi kebahagiaan hidup peserta didik, pendidik serta masyarakat secara keseluruhan.

---

<sup>1</sup>Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: MultiPresindo, 2013. h.132-133.

Kepala sekolah sebagai pengelola institusi atau kelembagaan pendidikan tentu saja mempunyai peran yang teramat penting karena ia sebagai desainer, pengorganisasian, pelaksana, pengelola tenaga kependidikan, pengawas, pengevaluasi program pendidikan dan pengajaran di lembaga yang dipimpinnya. Secara operasional kepala sekolah memiliki standar kompetensi untuk menyusun perencanaan strategis, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*teamwork*), dan mengambil keputusan.<sup>2</sup> Kepala sekolah sebagai kekuatan sentral harus memahami tugas dan fungsinya serta memiliki kepedulian kepada semua perangkat terkait demi keberhasilan sekolah serta peningkatan mutu pengajaran di institusi yang dipimpinnya.<sup>3</sup> Peran besar kepala sekolah sebagaimana yang dikemukakan di atas menegaskan bahwa kepala sekolah seharusnya cenderung untuk berbuat sedikit dalam bidang pengajaran dan pada sisi lain lebih mengembangkan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen<sup>4</sup>, termasuk di dalamnya pengembangan kompetensi guru.

Selain kepala sekolah, guru memegang peranan sentral dalam pendidikan. Tanpa peran aktif guru, kebijakan pembaruan pendidikan

---

<sup>2</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009. h. 5.

<sup>3</sup>Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2002. h. 82.

<sup>4</sup>Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011. h. 66.

secanggih apa pun tetap akan sia-sia. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena pendidikan di Indonesia saat ini, pergantian kurikulum selalu dilakukan untuk tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan, tetapi dalam kenyataannya perubahan tersebut hanyalah sebatas perubahan administratif, sehingga belum dapat membawa perubahan mendasar dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan eksistensi guru sebagai salah satu factor penentu keberhasilan pendidikan, maka setiap ada inovasi pendidikan, khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada guru. Maka menjadi sebuah keniscayaan seorang guru haruslah memiliki kompetensi yang memadai sebagaimana yang diamanatkan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional meliputi kompetensi peadagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.<sup>5</sup>

Peran kepala sekolah yang efektif tentu akan mempengaruhi kinerja guru, sehingga guru menjadi bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan mampu menunjukkan prestasi kerja. Hal ini disebabkan guru merasa mendapat perhatian, rasa aman, dan pengakuan atas prestasi kinerjanya, yang pada akhirnya membawa pekerjaannya dapat dilakukan secara baik dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dan juga memuaskan (*accountable and satisfied*).<sup>6</sup> Manajemen strategik kepala sekolah sangat menentukan

---

<sup>5</sup>Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta: 2006. h. 230.

<sup>6</sup>SyaifulSagala, *KemampuanProfesional Guru danTenagaKependidikan...*h. 8.

keberhasilan dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Ia harus dapat membantu para guru memahami usaha-usaha perbaikan baik dari internal maupun eksternal, mampu memberikan motivasi (dorongan) kinerja guru terutama menyangkut tugas pokoknya agar mereka dapat melakukan tugas secara profesional.

Dibutuhkan kemampuan dan kemauan yang kuat dari seorang kepala sekolah untuk berani merubah pola-pola lama yang dinilai tidak produktif kearah perbaikan dan peningkatan. Sharon Whitehall dalam "International Journal of Leadership Studies" menuliskan bahwa kemampuan untuk memberdayakan bukanlah berasal dari sebuah posisi, tetapi lebih pada kemauan dan kesediaan untuk melayani orang lain, berusaha dengan segenap kemampuan membantu orang tanpa rasa takut. *(The ability to empower comes not from the position a person holds, but from a person's willingness to serve others. When a person has been consumed by fear, it takes much effort to become willing to reach out and help other abused individuals).*<sup>7</sup>

Kepala sekolah dalam kondisi di atas dapat melakukan berbagai pendekatan dalam mengimplementasikan manajemen strategic dimaksud dengan pendekatan militeristik, integratif, perencanaan korporat, kompetitif, *porter, logical incrementalism* atau pendekatan visioner.<sup>8</sup> Alternatif pendekatan yang digunakan tentu saja akan berimplikasi pada pola kegiatan dan sesuatu yang dihasilkan.

---

<sup>7</sup> Sharon Whitehall, "Fear Can be Conquered to Allow a Person to Lead" dalam International Journal of Leadership Studies Vol. 7 Iss. 1, 2012, h. 6.

<sup>8</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 41.

Di sisi lain, kompetensi guru merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kompetensi guru yang rendah akan berdampak pada proses maupun pencapaian tujuan pendidikan. Sebaliknya, guru yang memiliki kompetensi memadai akan dapat meningkatkan proses pembelajaran secara kontinyu.

Pengamatan awal penulis yang dilakukan di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah menunjukkan bahwa lembaga ini merupakan salah satu sekolah yang diminati oleh masyarakat. Hal ini tergambar dari banyaknya calon siswa baru setiap tahunnya yang selalu melebihi quota penerimaan. Sekolah yang sudah terakreditasi B ini juga memiliki guru-guru dan kepala sekolah yang relative kompeten mengelola lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Indikasinya bahwa lembaga ini selalu berkembang secara positif baik kualitas maupun kuantitasnya. Pengelolaan lembaga dan administrasi pembelajaran berjalan dengan baik.

Sementara itu di SMA Muhammadiyah penulis mengamati pada observasi awal bahwa sebagian lainnya guru belum memiliki kompetensi ideal baik secara personal<sup>9</sup> maupun kompetensi profesional<sup>10</sup>. Guru-guru hanya datang untuk mengajar kemudian pulang tanpa banyak berinteraksi dan berkomunikasi, tidak banyak guru melaksanakan bimbingan khusus kepada siswa, melaksanakan administrasi sekolah, apalagi melakukan penelitian guna

---

<sup>9</sup>Kompetensi Personal meliputi: pengembangankepribadian, interaksidankomunikasi, melaksanakanbimbingan, melaksanakanadministrasisekolahdanmelakukanpenelitian. (LihatUzerUsman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: RemajaRosdakarya, 2001. h.16-17.

<sup>10</sup>KompetensiProfesionalmeliputi: menguasailandasankependidikan, bahanpengajaran, menyusundanmelaksanakan program pengajaransertamelakukanevaluasi. (*Ibid*, h. 17-19).

keperluan pengembangan proses belajar di sekolah. Dari aspek kompetensi profesional, terlihat guru-guru tidak banyak mengembangkan metode dan strategi pembelajaran, tidak kreatif membuat media sebagai penunjang proses pembelajaran. Rencana Pembelajaran yang semestinya disusun pada setiap semester dengan pembaruan-pembaruan pada aspek-aspek tertentu tidak terlihat dilakukan dan belum pernah ada guru yang melakukan validasi soal pada setiap evaluasi yang dilaksanakan.

Selain itu masih terdapat guru di SMA Muhammadiyah yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensi atau keahlian dan latar belakang pendidikannya, belum memiliki sertifikat pendidik profesional, belum pernah mengikuti kegiatan penguatan bidang yang diajarkan melalui pelatihan-pelatihanserta ijazah yang tidak linier atau bukan dari keguruan.

Kondisi di atas tentu saja dapat berimplikasi pada daya saing output lembaga yang tidak maksimal sebagaimana yang diharapkan, karena rendahnya kompetensi guru dapat menyebabkan tidak tercapainya salah satu ranah tujuan pembelajaran (kognitif, afektif dan psikomotorik). Kemudian secara epistemologis menggambarkan bahwa pola atau manajemen strategis yang dikembangkan selama ini belum mampu meningkatkan kompetensi guru. Selain itu, rendahnya kompetensi seorang guru juga dapat berimplikasi pada personalitas yang bersangkutan baik secara psikologis maupun sosial. Guru merasa tidak percaya diri ketika mengajar dan berinteraksi dengan sesama pengajar lainnya.



Berdasarkan fenomena di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi manajemen dengan mengangkat judul **“Manajemen Strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam Meningkatkan kompetensi professional Guru.**

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini mengkaji tentang manajemen strategik kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam upaya meningkatkan kinerja, motivasi dan profesionalitas guru-guru di SMA Muhammadiyah dengan memfokuskan pembahasan pada model dan implementasi strategik.

## **C. Rumusan Masalah**

Mempertimbangkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Model Perencanaan strategik yang diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.
2. Bagaimana implementasi strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

## **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Mendeskripsikan model perencanaan strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.
2. Mendeskripsikan implementasi manajemen strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Secara teoritik, hasil studi diharapkan dapat berguna untuk menambah khazanah pengetahuan tentang langkah-langkah strategis kepemimpinan pendidikan dan urgensinya dalam peningkatan profesionalitas guru serta diharapkan menjadi alternatif *framework* yang bisa diaplikasikan di lingkungan sekolah dan lembaga pendidikanlainnya.

Adapun secara praktis, hasil studi diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja, motivasi dan profesionalitas guru sebagai pendidik. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan untuk penelitian-penelitian serupa di masa yang akan datang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berikut ini diutarakan tentang (a) Manajemen Strategik dengan sub bahasan pengertian manajemen strategik, tujuan manajemen strategik, ragam pendekatan dalam manajemen strategik, implementasi manajemen strategik (b) Kompetensi Guru dengan sub bahasan pengertian kompetensi, pengertian guru, tugas, peran dan kompetensi guru.

#### **1. Manajemen Strategik**

##### **a. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategik adalah gabungan dari dua kata atau istilah, yaitu manajemen dan strategik. Sebelum mengartikan istilah manajemen strategik, terlebih dahulu dikemukakan pengertian manajemen.

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkah kakinya. Selanjutnya dalam pengertian manajemen terkandung dua kegiatan, yakni kegiatan berpikir (*mind*) dan kegiatan bertindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994. h. 20.

Nana Sudjana menyatakan bahwa manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan untuk melakukan kegiatan baik bersama-sama orang lain atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>12</sup> Kemudian menurut Nanang Fattah, manajemen adalah suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, dengan mengaitkan proses dan manajer yang dihubungkan dengan aspek organisasi dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain dan bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.<sup>13</sup>

Manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam kaitan ini dijelaskan unsur-unsur yang terdapat dalam manajemen yaitu adanya proses atau tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan, adanya penataan, adanya upaya untuk menggerakkan, adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik sumber daya manusia maupun non manusia dan adanya tujuan yang harus dicapai secara efektif dan efisien.<sup>14</sup>

Mencermati pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau fungsi-fungsi yang harus

---

<sup>12</sup> Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, 2004. h. 17.

<sup>13</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006. h. 1

<sup>14</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009. H.11-12.

dijalankan dalam suatu kelompok tertentu secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang ditetapkan. Fungsi-fungsi sebagaimana yang dimaksud di atas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Adapun kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut *Kamus Oxford* edisi Learner, strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu dan tujuan yang jelas.<sup>15</sup>

Manajemen strategik menurut Yuwono dan Ikhsan yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengungkapkan bahwa biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategik meliputi formulasi strategic dan implementasi strategic.<sup>16</sup>

Lebih lanjut Ansoff menjelaskan, manajemen strategik adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan menyakinkan keberhasilan

---

<sup>15</sup> Agus Arijanto, *MSDM Strategik*, Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, diakses 3 Januari 2015, h. 5.

<sup>16</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 128.

yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.<sup>17</sup>

Adapun beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli tentang manajemen strategis sebagaimana yang dikutip Triton PB dapat dipaparkan sebagai berikut:<sup>18</sup>

- 1) Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut (YIPD).
- 3) Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana

---

<sup>17</sup>Ansoff, I. and McDonell, H. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Second edition, 1990, h. xv.

<sup>18</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 35 – 36.

strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck).

- 4) Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai (Anonim).
- 5) Manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi (Pearce dan Robinson).
- 6) Manajemen strategis berkaitan dengan keputusan kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh sasaran sehingga menempatkan organisasi untuk mencapai lingkungan secara efektif (Ginigle dan Moore).

Dari beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen strategik adalah keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan strategis yang senantiasa berorientasi untuk jangka panjang demi keberhasilan secara menyeluruh dari sebuah lembaga atau organisasi.

Menurut teori Model Manajemen Strategik Komprehensif Fred R David, manajemen strategik setidaknya mencakup tiga hal,

pembuatan strategi (*strategy formulating*), penerapan strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi/control strategi (*strategy evaluating*).<sup>19</sup>

Agustinus Sri Wahyudi mengungkapkan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.<sup>20</sup>

Dari definisi di atas, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yaitu bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga proses:

- 1) Pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- 2) Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- 3) Evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan

---

<sup>19</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Arruzmedia, 2012. h. 153.

<sup>20</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Tangerang Selatan: Binarupa Aksara, h. 31.



strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>21</sup>

#### **b. Tujuan Manajemen Strategik**

Manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud. Usahanya ialah mencapai hasil-hasil yang spesifik, biasanya dinyatakan tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.<sup>22</sup> Tujuan utama manajemen sebagaimana pendapat Shrode dan Voich adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.<sup>23</sup>

Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- 3) Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.<sup>24</sup>

#### **c. Ragam Pendekatan dalam Manajemen Strategik**

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 31-32 .

<sup>22</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009. h. 10.

<sup>23</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen ....* h. 15.

<sup>24</sup> *Ibid.* h. 18.

Lahirnya berbagai pendekatan dalam manajemen strategis tidak lepas kaitanya dengan *setting* waktu, latar belakang sejarah dan kondisi global yang turut memberikan pengaruh terhadap perkembangan dunia usaha, bisnis dan perdagangan. Berdasarkan pendekatannya, setidaknya dapat diidentifikasi adanya tujuh pendekatan yang berkembang dalam manajemen strategis. Ketujuh pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pendekatan militeristik. Pendekatan militeristik meletakkan sudut pandang kemiliteran dalam menerapkan manajemen strategis. Asumsi yang digunakan dalam berbagai pengambilan keputusan strategis didasarkan pada asumsi militeristik.
- 2) Pendekatan integratif. Kemampuan manajerial strategis yang dinilai baik dalam pengelolaan lembaga berdasarkan pendekatan ini antara lain adalah kemampuan mengidentifikasi, menganalisis, mensintesis dan memecahkan permasalahan.
- 3) Pendekatan perencanaan korporat. Struktur organisasi yang memiliki banyak divisi merupakan perwujudan pendekatan ini dalam penerapan manajemen strategis.
- 4) Pendekatan kompetitif. Pendekatan yang bercirikan dengan kreativitas dan inovasi manajerial dari sebuah lembaga dalam rangka menguatkan keunggulannya di tengah persaingan..
- 5) Pendekatan porter. Penekanan pendekatan pandangan porter adalah pada karakteristik dan kedudukan sebuah lembaga.

- 6) Pendekatan *logical incrementalism*. Pendekatan ini merupakan pendekatan dalam manajemen strategis untuk menyusun atau melakukan formulasi strategi dengan mendasarkan pada pengalaman-pengalaman baru yang dihasilkan dari banyak percobaan.
- 7) Pendekatan visioner. Pendekatan ini bersifat ambisius dan memiliki determinasi yang tinggi terhadap sebuah keberhasilan.<sup>25</sup>

Kemudian secara umum Paul Bate yang dikutip Aries Munandar<sup>26</sup> menawarkan 4 (empat) pendekatan manajemen strategik dalam upaya melakukan perubahan budaya organisasi, yaitu :

- a. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*); perubahan budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif, sifatnya dipaksakan.
- b. Pendekatan jalan damai (*Conciliative approach*); perubahan budaya organisasi dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama dan integratif.
- c. Pendekatan korosif (*Corrosive approach*); perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, tidak terencana, evolutif dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit diganti dengan budaya yang baru.

---

<sup>25</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 41.

<sup>26</sup> Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, *Jurnal Studi Islam Ulul Albab* Vol. 14 No. 1 Tahun 2013. h. 73.

- d. Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*); pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap budaya baru.

Beberapa pendekatan dalam manajemen strategis sebagaimana dikemukakan di atas dapat digunakan pihak berkompeten baik secara parsial maupun secara simultan. Oleh karena kontrol di tingkat institusi sangat kuat, maka para pemimpin yang dalam konteks ini adalah kepala sekolah sangat dimungkinkan untuk mengadopsi sebuah pendekatan strategis dalam manajemen. Manajemen strategis membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan aspek-aspek sekolah yang berbeda untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang terbaik.<sup>27</sup>

#### **d. Model Manajemen Strategik**

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.<sup>28</sup> Banyak tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam manajemen strategik yang kemudian biasa disebut dengan model manajemen strategik.

---

<sup>27</sup>Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008. h. 31.

<sup>28</sup>Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tengerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

Secara umum dijelaskan dalam Agustinus Sri Wahyudi tentang model manajemen strategi dari Fred R. David yang dipaparkan seperti berikut ini.<sup>29</sup>

#### 1) Visi dan Misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah institusi merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang untuk diwujudkan oleh seluruh personel institusi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Adapun misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh elemen yang terkait di sebuah institusi.

#### 2) Analisis Eksternal dan Internal

Realisasi misi institusi akan menjadi sulit dilakukan jika institusi tersebut tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini,

---

<sup>29</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tangerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perlu juga mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar memiliki keunggulan yang kompetitif.

### 3) Analisis Pilihan Strategi

Pada dasarnya setiap institusi dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar institusi, dan bahkan antar-situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai kondisi.

### 4) Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan institusi merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 5) Strategi Fungsional

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara



berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah berbagai bidang fungsional dalam institusi untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanyan saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya.

Tema manajemen strategis dan perencanaan strategis dapat digunakan secara bersamaan, namun istilah manajemen strategis lebih banyak digunakan daripada perencanaan strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan implementasi suatu visi yang secara implisit ada dalam manajemen strategis.<sup>30</sup>

Proses perencanaan strategis merupakan sebuah gambaran pelaksanaan kegiatan yang dirancang dengan menentukan waktu dan kegiatan pelaksanaan, menggariskan tujuan, sasaran dan strategi-strateginya. Proses perencanaan strategis menyangkut tujuan apakah yang akan dicapai dalam perencanaan, bagaimana

---

<sup>30</sup>Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis* ... h. 212.

kondisi yang dihadapi, apa alternatif keputusan dan prioritas kerja untuk mencapai tujuan dimaksud.<sup>31</sup>

Langkah-langkah yang dapat digunakan dalam menentukan perencanaan strategis, antara lain sebagai berikut:

- a) Melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan yang akan dituju. Pada langkah ini seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pengkajian terhadap bagaimana masa depan rencana yang digagas. Rencana haruslah dapat diukur dengan kemampuan mencapainya.
- b) Perlu dikembangkan alat-alat pendukung yang menyebabkan organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan yang telah digariskan. Alat-alat pendukung yang dimaksud bisa berbentuk material maupun immaterial.
- c) Mengembangkan struktur organisasi. Pengembangan struktur organisasi bisa dilakukan dengan melakukan pembagian kerja berdasarkan bidang yang dibutuhkan.
- d) Melakukan perekrutan terhadap personel yang memiliki kemampuan atau keterampilan yang lebih dalam hal mencapai tujuan organisasi.
- e) Memberikan perhatian terhadap persoalan-persoalan yang mungkin saja terjadi di luar dari persoalan operasional harian.

---

<sup>31</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75.

- f) Melakukan evaluasi strategi-strategi tertentu guna mengadakan perubahan yang dianggap perlu.<sup>32</sup>

Gary dan Dessler yang dikutip Wukir menjelaskan tentang prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, yaitu:

- a) Buat tujuan sejelas mungkin. Tujuan dan sasaran harus realistis, padat dan jelas.
  - b) Buat perkiraan yang akurat.
  - c) Melibatkan subordinat dalam proses perencanaan.
  - d) Rencana harus terdengar satu. Rencana yang efektif harus berdasarkan informasi dan asumsi yang benar.
  - e) Jangan terlalu optimis, objektif dan tidak ambisius yang berlebihan.
  - f) Membuat rencana yang fleksibel.<sup>33</sup>
- 6) Implementasi dan Evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak efektif bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan. Perencanaan yang

---

<sup>32</sup> *Ibid*, h. 75 – 76.

<sup>33</sup> Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013. h. 26-27.

masih dalam bentuk global hendaknya dibuat dalam bentuk lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja, jika program kerja telah disiapkan berikut sumber daya yang dibutuhkan, maka pelaksanaan kerja sudah dapat dimulai. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan kerja dari rencana yang ada, dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang

Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi.<sup>34</sup> Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategik. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Tahap ini adalah tahap ketika strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap ini, beberapa aktivitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi anggota, mengembangkan budaya yang mendukung,

---

<sup>34</sup> Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010. h. 9.

menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi dan menghubungkan kompetensi anggota atau guru dengan kinerja lembaga.<sup>35</sup>

Adapun evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para pimpinan sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah-ubah. Evaluasi strategik merupakan proses manajemen strategi di mana top manajer berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dalam mencapai tujuan institusi.

Pada dasarnya manajemen strategik memiliki kerangka kerja yang terdiri formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ada pula yang membaginya menjadi empat komponen, yaitu (1) pengamatan terhadap lingkungan untuk melihat masalah dan mencari faktor penyebabnya, (2) perumusan strategi yang dilakukan untuk menentukan langkah-langkah kerja, (3) implementasi strategi, dan (4) melakukan evaluasi dan pengendalian.<sup>36</sup>

Manajemen strategik dalam konteks kerangka kerja di atas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths*,

---

<sup>35</sup> *Ibid*, h. 158.

<sup>36</sup> Andang, *Manajemen ...* h. 68 – 69.

*Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.<sup>37</sup>

#### e. Perspektif Islam

Dalam kajian keislaman, dikenal konsep *fathanah* sebagai salah satu pandangan tentang kepemimpinan. Secara etimologi kata ini berasal dari bahasa Arab *al-fathanah* atau *al-fithnah*, yang artinya cerdas, juga memiliki makna sama dengan *al-fahm* (paham) lawan dari *al-ghabawah* (bodoh).<sup>38</sup> *Fathanah* dapat juga diartikan sebagai intelektual, kecerdasan atau kebijaksanaan. Dalam pandangan Islam, akal (kecerdasan) merupakan salah satu aspek kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk-makhluk lainnya. Dengan akal, manusia dapat mendesain ilmu pengetahuan, kebudayaan dan peradaban. Begitu pentingnya akal, sehingga tidak sedikit ayat al-Qur'an menyuruh manusia menggunakan potensi akalnya dengan baik. Karena dengan menggunakan akal lah manusia dapat merubah pola kehidupannya ke arah yang lebih baik sebagaimana firman Allah:

... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ...

Artinya : ...Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri...<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Lihat Muhammad Ibn Mukrim Ibn Manzhur al-Afriqi al-Mashri, *Lisan al-Arab*, Beirut: Dar Shadir, 1882, Cet. I, Juz 13, h. 323.

<sup>39</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an 20 Baris & Terjemah 2 Muka*, Jakarta Selatan: Wali, 2013, h. 126.



*Fathanah* merupakan sifat Rasul yang keempat, yaitu memiliki akal yang panjang, sangat cerdas dan selalu berwibawa. Selain itu, Seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.

Pemimpin yang *fathanah* artinya seorang pemimpin yang memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang berkaitan dengan seluk beluk dunia yang ditekuninya. Keberhasilan Nabi SAW dalam membangun peradaban dunia merupakan bagian dan manifestasi sifat *fathanah* yang ada dalam diri beliau. Dalam konteks penelitian ini, seorang kepala sekolah yang memiliki sifat *fathanah* dalam kepemimpinannya akan mampu mendesain dan mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya dalam berbagai aspeknya. Kemampuan itu tentu saja muncul karena ke-*fathanah*-annya (kecerdasannya) dalam melihat peluang dan

tantangan yang kemudian dijadikan bahan bagi pengembangan lembaga.

Seorang pemimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik harus memenuhi keunggulan tertentu. Menurut Dr. Ruslan Abdul Gani, ada tiga sifat keunggulan yakni (1) *Intellectual Power* (kekuatan rasio), (2) *Mental Power* (Kekuatan rohani), (3) *Physical Power* (kekuatan fisik).<sup>40</sup> Pendapat ini sejalan dengan Ibnu Khaldun yang mengatakan, ada empat syarat untuk kedudukan kepala Negara/pemerintahan, yakni: mempunyai pengetahuan luas, adil, memiliki kemampuan, dan sehat pancaindra dan fisik.<sup>41</sup> Tentang karakter pemimpin juga di sampaikan oleh Octavia Pramono (2013) dalam bukunya "*Leadership ½ Malaikat*" bahwasanya, pemimpin-pemimpin besar memiliki ciri-ciri yakni: mempunyai kecerdasan emosi, memiliki integritas, selalu belajar menambah ilmu pengetahuan, memiliki pola komunikasi interpersonal yang luwes, rendah hati, memiliki visi jauh ke depan, memiliki prinsip yang kuat dan teguh, mampu mempengaruhi pikiran orang lain.<sup>42</sup>

Semua sudut pandang berkaitan sifat atau karakter pemimpin yang telah dijabarkan di atas sebenarnya mengerucut dalam sifat kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW yakni *Ṣiddiq, amanah*

---

<sup>40</sup>Pramono, Octavia, *Leadership ½ Malaikat*, Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013. h. 62.

<sup>41</sup>Hasan.T.H, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Jakarta: Lantabora Press, 2003.

<sup>42</sup>Pramono, Octavia, *Leadership*...h. 27.

*tabligh, faṭānah*. Melalui empat sifat inilah akan terbentuk formasi kepemimpinan yang berkualitas, berintegritas, dan berakhlaqul karimah<sup>43</sup>.

## 2. Kompetensi Guru

### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.<sup>44</sup> Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 butir 10 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>45</sup>

Kompetensi dapat juga diartikan sebagai *descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful* (gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti).<sup>46</sup> Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>47</sup>

Sejalan dengan itu Finch & Crunkilton, sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap

<sup>43</sup>Almunawar, S.A.H., *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, Ciputat: Ciputat Press. 2005.

<sup>44</sup>W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984. h. 518.

<sup>45</sup>Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, h. 131.

<sup>46</sup>Broke and Stone dalam Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h. 14.

<sup>47</sup>Mc. Leod dalam Moh. Uzer Usman... h. 14.

suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.<sup>48</sup>

Pengertian dasar kompetensi dari definisi di atas adalah kemampuan atau kecakapan seseorang untuk menentukan sesuatu sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

#### **b. Tugas, Peran dan Kompetensi Guru**

Guru memiliki banyak tugas baik yang terikat dengan urusan dinas maupun di luar dinas. Usman mengelompokkan tugas guru menjadi tiga bagian yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.<sup>49</sup>

Tugas guru sebagai sebuah profesi meliputi mendidik (meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan), mengajar (meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi) dan melatih (mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa). Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan terkait dengan kemampuan menarik simpatik peserta didik dan mampu menjadi orang tua kedua bagi mereka. Adapun tugas guru pada aspek kemasyarakatan secara luas berarti kewajiban yang melekat pada guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003. h. 38.

<sup>49</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h.

6.

<sup>50</sup> *Ibid.* h. 7.

Adapun peran guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai demonstrator, sebagai pengelola kelas, sebagai mediator dan fasilitator serta evaluator. Dalam hubungannya dengan kegiatan administrasi, seorang guru berperan sebagai pengambil inisiatif, pengarah dan penilai kegiatan-kegiatan pendidikan serta pelaksana administrasi pendidikan. Secara pribadi, guru berperan sebagai petugas sosial, sebagai orang yang selalu belajar dan ilmuwan, sebagai wakil bagi orang tua siswa, sebagai teladan dan senantiasa memberikan rasa aman dan tempat berlindung para siswa.<sup>51</sup>

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks, maka seyogyanya seorang guru memiliki kompetensi yang memadai baik secara personal maupun profesional. Jenis kompetensi guru dimaksud akan dipaparkan dengan berbagai aspeknya sebagaimana yang dikemukakan Usman<sup>52</sup> sebagai berikut:

1) Kompetensi Personal:

- a) Mengembangkan kepribadian yang meliputi bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperan dalam masyarakat dan mengembangkan sifat-sifat terpuji.
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi secara baik dengan teman sejawat dan anggota masyarakat.

---

<sup>51</sup>*Ibid.* h. 9 – 13.

<sup>52</sup>*Ibid.* h. 16 – 20.

- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar dan membimbing siswa yang berkelainan dan berbakat khusus.
  - d) Melaksanakan administrasi sekolah
  - e) Melaksanakan penelitian untuk keperluan pengajaran
- 2) Kompetensi Profesional:
- a) Menguasai landasan kependidikan
  - b) Menguasai bahan pengajaran
  - c) Menyusun program pengajaran meliputi penetapan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, media yang sesuai serta mampu memanfaatkan sumber belajar dengan tepat.
  - d) Melaksanakan program pengajaran meliputi penciptaan iklim belajar yang kondusif, pengaturan ruang, mengelola interaksi pembelajaran.
  - e) Menilai semua hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Selanjutnya menurut Undang undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial,



dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>53</sup> Kompetensi ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.
- 2) Yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.
- 3) Yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.
- 4) Yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>54</sup>

Melihat dari definisi di atas, maka kompetensi pedagogik dapat disebut dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan guru dalam merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar di kelas, dan kemampuan melakukan penilaian. Sedangkan kemampuan kepribadian dimaksudkan guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar harus memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan

---

<sup>53</sup> Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta : 2006. h. 230.

<sup>54</sup> *Ibid.*

tampil sebagai sosok yang patut ditaati nasehat, ucapan dan perintahnya serta ditiru sikap dan perilakunya.

Kompetensi profesional dimaksud adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya serta rasa tanggung jawab akan tugasnya. Selalu aktif dalam pengembangan profesi, pemahaman wawasan, dan penguasaan bahan kajian akademik. Adapun kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang berkenaan dengan manajemen strategik dalam meningkatkan kompetensi professional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah sampai sejauh ini belum pernah dilakukan. Namun, untuk memperoleh gambaran tentang posisi masalah yang diteliti dengan masalah yang telah diteliti sebelumnya, dilakukan analisis terhadap hasil-hasil kajian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu :

1. Penelitian Muh. Ilham<sup>55</sup> (2007) dengan judul: “Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat). Dalam penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa manajemen strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat dilakukan secara efektif dengan prinsip demokratis, kooperatif, kreatif dan konstruktif; kinerja Badan Diklat Depdagri adalah mengembangkan program, mengadakan pengawasan, dan memberikan perhatian atas berbagai permasalahan praja; Faktor pendukungnya adalah gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat; budaya gotong royong dan kekeluargaan; potensi IPDN; sarana dan prasarana kampus, serta dukungan daerah. Sehubungan dengan itu, direkomendasikan kepada berbagai pihak untuk memperhatikan aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN, termasuk perlu segera diwujudkan *Good Governance*. Dalam pada itu direkomendasikan model pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN yang lebih berpihak pada alumni dan pemberdayaan praja, dengan mendayagunakan faktor pendukung serta sarana dan prasarana yang ada secara optimal.

---

<sup>55</sup>Muh.Ilham, Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat).Disertasi tahun 2007.

2. Penelitian MJ. Hari Marsongko<sup>56</sup> (2009) dengan judul Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah, 2) Untuk mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai, 3) Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data diperoleh dari informasi, tempat dan aktivitas kegiatan kepemimpinan kepala sekolah, serta dokumen. Teknik pengambilan data berupa wawancara mendalam, observasi langsung, angket dan mencatat dokumen. Uji validitas data dilakukan dengan menerapkan triangulasi sumber, triangulasi metode. Teknik analisis data berupa teknik analisis interaktif yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing yang saling berinteraksi. Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhamadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo , Strategi, dan Sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. 2) Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri

---

<sup>56</sup>MJ.Hari Marsongko, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo, Tesis pada Program Pascasarjana UNS Surakarta tahun 2009.

kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola Input Pembelajaran, menyelenggarakan Proses Pembelajaran, menghasilkan Output Pembelajaran. 3) Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah SD Muhamadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Educator (Pendidik), sebagai Manajer, sebagai Administrator, sebagai Supervisor, sebagai Leader (Pemimpin), sebagai Inovator, sebagai Motivator sangat baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya

3. Penelitian Aries Munandar<sup>57</sup> (2013) dengan judul Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang. Tulisan ini memaparkan tentang manajemen strategik pada pengembangan budaya islami di perguruan tinggi Islam. Manajemen strategik bisa diterapkan pada segala ukuran organisasi dan pada setiap level organisasi dan di dalam jenjang organisasi. Pengembangan budaya islami merupakan bagian penting dari manajemen strategik dalam upaya mencapai visi dan tujuan organisasi UIN Maliki Malang yang telah mengalami perubahan yang begitu cepat. Dengan menggunakan studi kasus di bawah payung metode penelitian kualitatif peneliti menemukan bahwa perubahan organisasi UIN Maliki Malang relatif sangat cepat dan pengembangan (perubahan) ini tentu membutuhkan penanganan yang cermat dan hati-hati untuk meningkatkan kualitas tujuan mulia pendidikan Islam. Namun

---

<sup>57</sup>Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, Jurnal Studi Islam Ulul Albab Vol. 14 No. 1 Tahun 2013.

demikian, implementasi nilai-nilai Islam di lapangan masih terdapat kesenjangan yang cukup besar antara nilai dan kenyataan. Fungsi pengawasan mestinya diterapkan untuk memastikan nilai-nilai tersebut melekat erat di kampus dan civitas akademika. Kepemimpinan organisasi di lembaga UIN Maliki Malang tampaknya perlu lebih diberdayakan dan diterapkan sesuai prinsip-prinsip ajaran mulia yang bersumber pada al-Qur'an dan al-Hadits.

4. Penelitian Edi Satriadi<sup>58</sup> (2010) dengan judul “Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus di Universitas Bung Hatta Padang Tahun 2004 s/d 2009). Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan bahwa hasil efektivitas implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pimpinan di Universitas Bung Hatta Padang ditemukan kualitasnya secara umum sangat baik, seperti faktor yang dominan dari (1) profil lingkungan strategik peningkatan mutu pendidikan, sangat baik. Terlihat karena menonjolkan tokoh ke-Bung Hatta-an sehingga masyarakat mempunyai perhatian terhadap Universitas Bung Hatta Padang; (2) formulasi visi, misi, tujuan dan program peningkatan sangat baik. Terlihat dari segi pemahaman oleh pimpinan. Yaitu : visi menjadi perguruan tinggi yang bermutu dan terkemuka. Misi universitas Bung Hatta Padang, secara umum melaksanakan tri darma perguruan tinggi. Visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu, menggambarkan urutan secara hirarkis, logis,

---

<sup>58</sup>Edi Satriadi, Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus di Universitas Bung Hatta Padang Tahun 2004 s/d 2009), Karya penelitian tahun 2010.



rasional, realitas, dan terukur (3) implementasi peningkatan mutu program pendidikan hasilnya berbeda-beda, terlihat (a) struktur organisasi, **sangat baik** (b) mahasiswa, **sangatbaik**, (c) dosen, **kurangbaik**, (d) kepegawaian, **kurangbaik**, (e) proses belajar dan mengajar, **sangatbaik**, (f) kurikulum dan silabus, **sangatbaik**, (g) penelitian, **kurangbaik**, (h) pengabdian pada masyarakat, **kurangbaik**, (i) sistem informasi manajemen, **kurangbaik**, (j) pembiayaan, **sangatbaik**, (k) budaya organisasi, sangat baik, (l) laboratorium, **kurangbaik**, (m) perpustakaan, **sangatbaik**, dan (n) peningkatan mutu kerjasama, **kurangbaik**.

Berdasarkan temuan ini, direkomendasikan kepada : Yayasan dan pimpinan Universitas Bung Hatta melaksanakan dan menjadikan pedoman implementasi manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan :

(1) Profil lingkungan stregik peningkatan mutu pendidikan, (2) Formulasi strategik visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu, (3) Implementasi program peningkatan mutu.

Persamaan dan perbedaan antara penelitian dahulu dengan penelitian ini

Nama Penelti dan tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Originalitas penelitian
Muh. Ilham 2007	Bahwa pengembangan dan peningkatan Mutu pendidikan IPDN yang mencakup	Peningkatan mutu pendidikan	Peneltian tersebut pada pengembangan lembaga, sedangkan penelitian ini Fokus pada tenga	Fokus pada peningkatan kompetensi tenaga Pendidik

	perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dapat dilakukan secara efektif dengan prinsip demokratis, kooperatif dan konstruktif		pendidik	
MJ. Hari Marsongko 2009	Peningkatan Mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana Kepala Sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan visi misi tujuan pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo, strategi dan sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah	Peningkatan mutu pendidikan SD (peningkatan kompetensi Kepala sekolah	Penelitian tersebut fokus pada kompetensi Kepala sekolah sedangkan penelitian ini fokus pada kompetensi profesional tenaga pendidik	Fokus pada peningkatan kompetensi profesional tenaga pendidik (guru) dan pendekatan manajemen strategik
Aris Munandar 2013	Manajemen strategik pada pengembangan budaya islami di perguruan tinggi islam. Manajemen	Implementasi Manajemen Strategik	Penelitian tersebut focus pada peningkatan budaya islami sedangkan penelitian ini	Meneliti tentang manajemen strategic kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja,

	<p>strategic bias diterapkan pada segala ukuran organisasi dan pada setiap level organisasi dan di dalam jenjang organisasi. Pengembangan budaya islam merupakan bagian penting dari manajemen strategik dalam upaya mencapai visi misi organisasi UIN Maliki Malang</p>		<p>focus pada kompetensi profesional tenaga pendidik</p>	<p>motifasi dan keprofesionalan guru</p>
<p>Edi Satriadi 2010</p>	<p>Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan bahwa hasil efektifitas implementasi manajemen strategik manajemen mutu pendidikan yang dilakukan oleh pimpinan Universitas Bung Hatta Padang ditemukan kualitasnya secara umum</p>	<p>Implementasi manajemen strategik</p>	<p>Fokus pada tenaga pendidik</p>	<p>Lokasi Penelitian di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah</p>

	<p>sangat baik seperti faktor yang dominan dari : Profil lingkungan strategic peningkatan mutu pendidikan, sangat baik. Formulasi strategik visi misi, tujuan dan program peningkatan. sangat baik.</p>			
--	---	--	--	--



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **F. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah yang terletak di jalan Minun Dehen Desa Samba Danum Kecamatan Katingan Tengah Kabupaten Katingan

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 6 bulan, dimulai dari pembuatan proposal penelitian, seminar proposal, penelitian lapangan hingga pelaporan (ujian thesis) dengan rincian sebagaimana table berikut

<b>No</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Waktu Pelaksanaan</b>
		<b>Bulan</b>
1	Menyusun proposal	Desember 2017
2	Seminar proposal	Januari 2018
3	Menyusun instrument penggali data	Pebruari 2018
4	Menggali, Mengolah data, menganalisa data	Maret 2018
5	Menyusun laporan hasil peneltian	April 2018
6	Ujian Tesis	Mei 2018

## G. Latar Penelitian

SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah sekolah yang berada di bawah naungan atau amal usaha Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Katingan Tengah, lokasi sekolah ini terletak di Jl. Minun Dehen Samba Danum Kecamatan Katingan Tengah Kabupaten Katingan. Latar penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara singkat tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam sebuah obyek penelitian.

## H. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan masuk dalam kategori penelitian kualitatif, di mana penelitian ini lebih diarahkan untuk memahami kasus-kasus yang terjadi terkait dengan fokus masalah. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Deskripsi ini digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan.<sup>59</sup>

Adapun tujuan akhir dari penelitian kualitatif yaitu memahami apa yang dipelajari dari perspektif kejadian itu, oleh karena itu seorang peneliti dalam penelitian kualitatif menerangkan pemaknaan kejadian/peristiwa yang ditelitinya, menjadi seorang pencatat detil-detil berdasarkan perspektif

---

<sup>59</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.h. 60.



kejadian tersebut. Artinya, seorang peneliti penelitian kualitatif hanya melaporkan pemahaman sebuah kejadian melalui kejadiannya sendiri.<sup>60</sup>

Dari aspek pembahasannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang hanya melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, suatu objek atau peristiwa tanpa menarik suatu kesimpulan umum.<sup>61</sup> Pemaknaan lainnya tentang penelitian deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis tentang keadaan objek sebenarnya.<sup>62</sup> Realitas kehidupan secara menyeluruh adalah merupakan *setting* alami atau wajar yang tidak dapat dipahami secara terpisah. Penelitian ini sesungguhnya suatu penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan kejadian-kejadian yang ada di lapangan sesuai dengan kondisi apa adanya terkait dengan manajemen strategis kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional personal dan profesional guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

## I. Metode Pengumpulan Data

### 1. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan mengamati dan mencatat secara sistematis suatu fenomena yang diteliti.<sup>63</sup> Observasi

---

<sup>60</sup>Septiawan Santana, *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007. h. 29.

<sup>61</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju, 1990. h. 29.

<sup>62</sup>S. Anwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999. h. 6.

<sup>63</sup>Surjanto, "Teknik Pengumpulan Data" dalam *Metodologi Penelitian Agama Pendekatan Multidisipliner*, Yogyakarta: Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga, 2006. h. 205.

partisipatif<sup>64</sup> menjadi pilihan penulis mengingat perlunya mendapatkan data dengan cermat dan akurat dengan langsung melihat pada proses yang terjadi di lapangan. Melalui metode ini, penulis akan mengamati secara langsung langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

Data yang ingin diperoleh melalui teknik ini adalah sebagai berikut :

- a. Keadaan lokasi atau letak geografis SMA Muhammadiyah Katingan Tengah
  - b. Kegiatan proses belajar mengajar di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah
  - c. Data lain yang mendukung atau melengkapi penelitian ini
2. Wawancara

Metode ini dilaksanakan dengan Tanya jawab lisan dan bertatap muka (*face to face*) dengan orang yang bersangkutan.<sup>65</sup> Metode ini digunakan dengan tujuan untuk mengetahui secara detail dan mendalam dari informan kunci terhadap focus masalah yang diteliti.

Untuk membantu peneliti dalam melakukan wawancara agar dapat berlangsung secara sistematis dan substantif, maka dibuat pedoman

---

<sup>64</sup> Lebih jauh penjelasan tentang observasi partisipatif lihat Syamsuddin dan Vismaia S. Damaianti, *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.h. 100-101.

<sup>65</sup> Anas Sudijono, *Metodologi Riset Sosial*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997.h. 36.

wawancara dalam bentuk *semi structured*.<sup>66</sup> Melalui metode wawancara, peneliti mendapatkan berbagai data yang akurat dan sangat diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Pendekatan yang diterapkan dalam manajemen strategik kepala sekolah.
- b. Perencanaan strategik dalam peningkatan kompetensi profesional guru.
- c. Implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

### 3. Dokumentasi

Pengumpulan data dapat juga dilakukan dengan metode dokumentasi atau studi dokumenter yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berbentuk catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, arsip-arsip dan sebagainya yang mempunyai relevansi dengan tujuan penelitian.<sup>67</sup>

Metode dokumentasi dipergunakan untuk mendapatkan informasi tentang gambaran umum SMA Muhammdiyah Katingan Tengah, catatan-catatan penting terkait dengan langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional guru SMA

---

<sup>66</sup>Pada dasarnya peneliti mengadakan wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat sedemikian rupa (terstruktur), kemudian satu persatu pertanyaan tersebut diperdalam sebagai upaya mencari keterangan lebih lanjut. Dengan demikian diharapkan jawaban yang diperoleh bias meliputi semua masalah penelitian dengan keterangan yang akurat, lengkap dan mendalam. Lihat Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta: Rineka Cipta, 2006. h. 202.

<sup>67</sup>*Ibid.*, hlm. 231.

Muhammadiyah Katingan Tengah. Data yang akan digali dari tehnik dokumentasi adalah :

1. Profil SMA Muhammadiyah Katingan Tengah
2. Visi misi Muhammadiyah Katingan Tengah
3. Keadaan Pendidik dan Tenaga kependidikan serta keadaan peseta didik Muhammadiyah Katingan Tengah
4. Sarana dan prasarana Muhammadiyah Katingan Tengah

#### **J. Data dan Sumber Data**

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan.<sup>68</sup> Data dalam penelitian ini adalah pengelolaan dan langkah-langkah strategik kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional guru.

Sumber data yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data diperoleh.<sup>69</sup> Adapun sumber data penelitian ini adalah Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah (sebagai key informan). Sedangkan para Guru dan staf Tata Usaha sebagai informan.

#### **K. Prosedur Analisis Data**

---

<sup>68</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, h. 99.

<sup>69</sup>*Ibid.*, h, 114.

Analisis data dalam penelitian ini berpedoman pada langkah-langkah analisis data yang dikemukakan Miles dan Hubberman<sup>70</sup>. Mereka menyatakan bahwa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

1. *Data Collection* atau Pengumpulan data;

Pengumpulan data adalah peneliti mengumpulkan data dari sumber sebanyak mungkin untuk dapat diproses menjadi bahasan dalam penelitian yang terkait dengan rumusan masalah yang dikemukakan.

2. *Data Reduction* atau pengurangan data;

Reduksi data dalam penelitian ini mencakup kegiatan memilih dan memilah data kedalam konsep-konsep tertentu, kategori tertentu atau tema tertentu sesuai bahasan. Pada reduksi data, data yang begitu banyak dan kompleks serta bercampur aduk diseleksi, digolongkan, diarahkan, dibuang yang tidak relevan dan diorganisasikan dengan cara sedemikian rupa untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3. *Data Display* atau penyajian data;

Penyajian data berwujud sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan bagian dari analisis dengan maksud agar data atau informasi yang telah terkumpul dapat tersusun dengan baik, menyederhanakan kekomplekan data agar menjadi lebih mudah dipahami.

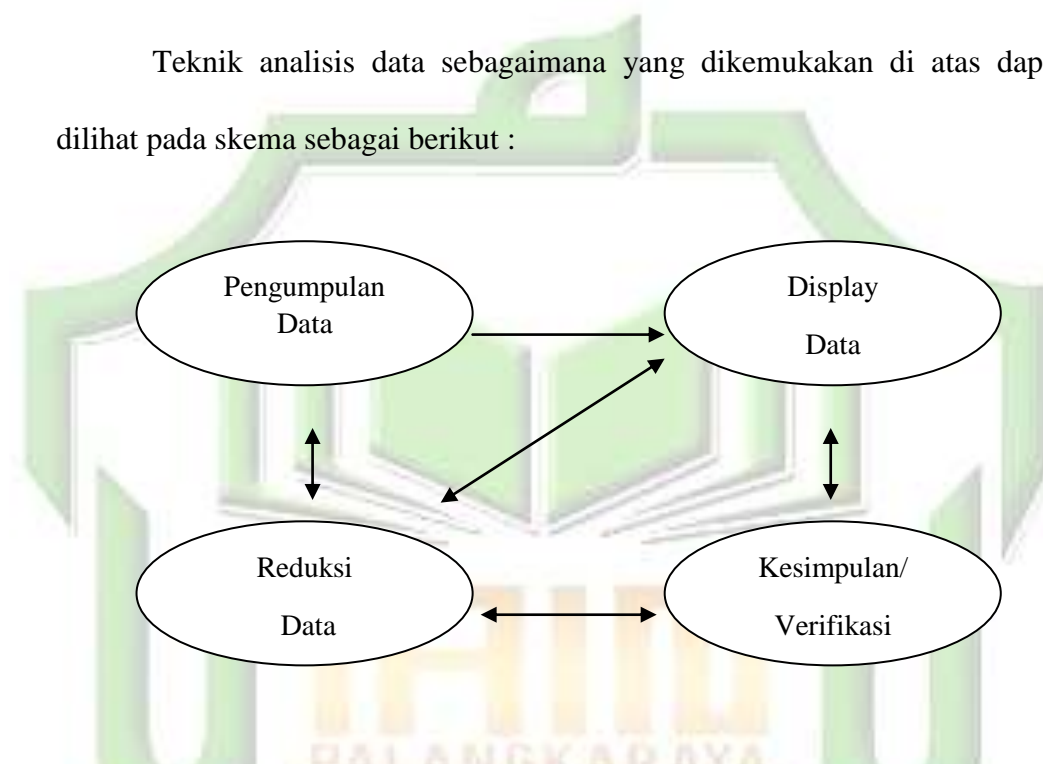
---

<sup>70</sup> Mathew B. Milles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohenal Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992, h. 16-18.

4. *Conclusion Drawing* dan *Verifying* atau Pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah berdasarkan data relevan yang dikumpulkan dan ditampilkan tersebut, kemudian ditarik satu kesimpulan untuk memperoleh hasil akhir penelitian.

Teknik analisis data sebagaimana yang dikemukakan di atas dapat dilihat pada skema sebagai berikut :



Gambar 4. Model Analisis Data Interaktif dari Miles dan Huberman

#### L. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data adalah untuk menjamin bahwa semua yang diamati dan diteliti sesuai atau relevan dengan yang sesungguhnya dan memang terjadi. Hal ini dilakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang dihimpun/dikumpulkan memang benar-benar ada.



Data yang sudah dikumpulkan dicek menggunakan *triangulasi*; yaitu peneliti membandingkan kelompok data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dan teknik pengamatan dalam pengumpulan data yang sama. Peneliti juga akan melakukan *cross-check* data yang dikumpulkan dari kepala sekolah dan melakukan *check* silang dengan data dari para guru.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dan Perkembangannya**

Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Katingan Tengah selanjutnya disingkat SMA Muhammadiyah Katingan Tengah di dirikan oleh pengurus Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Katingan Tengah yng di ketuai oleh Bapak Israni pada tahun 1987 tepatnya 17 Mei 1987. Awal berdirinya SMA Muhammadiyah ini adalah dikarenakan daya tampung di SMA Negeri terbatas sehingga diperlukan sekolah lain untuk menampung anak usia sekolah pada saat itu. Pada awal berdiri gedung SMA Muhammadiyah menggunakan gedung SMP Muhammadiyah hingga beberapa tahun, selanjutnya secara perlahan mampu mebangun gedung sendiri walaupun satu lokasi dengan SMP Muhammadiyah. Hingga kini SMA Muhammadiyah sudah memiliki 6 gedung kelas (Rombel) 1 Lab IPA, 1 LAB Komputer, perpustakaan.

##### **2. Visi, Misi dan Tujuan SMA Muhammadiyah Katingan Tengah**

###### **a. Visi**

Adapun visi SMA Muhaamadiyah Katingan Tengah adalah : Disiplin, Berkarya, Berilmu, Amal dan Bertaqwa.

b. Misi

1. Meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan IPTEK
2. Memiliki kreatifitas tinggi serta mampu membuat inovasi-inovasi dalam berbagai hal
3. Mengembangkan tenaga pengajar yang menguasai materi pelajaran
4. Memberi motivasi guru dan siswa menguasai materi Olimpiade MIPA/SAINS
5. Mengembangkan siswa untuk berwiraswasta dan berjiwa mandiri
6. Mendorong siswa untuk menerapkan IPTEK sederhana yang bernilai ekonomis.
7. Mengembangkan siswa yang berbakat ketrampilan tertentu
8. Mengembangkan siswa yang berprestasi di bidang akademik, olahraga dan seni
9. Meningkatkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) guru dan siswa dengan mengamalkan ajaran agama yang dianut
10. Melatih dan mendorong siswa untuk berkompetisi di bidang keagamaan
11. Melatih dan membiasakan siswa berbudi pekerti yang luhur dan berakhlaq mulia
12. Melanjutkan dan mengembangkan amal usaha Muhammadiyah
13. Melatih siswa memiliki jiwa kepemimpinan dan cinta tanah air
14. Melatih siswa disiplin di berbagai kegiatan
15. Melatih siswa agar mampu merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan hari-hari besar di sekolah secara mandiri
16. Mengembangkan siswa bermasyarakat dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat.<sup>71</sup>

c. Tujuan Sekolah

---

<sup>71</sup> Data dari TU SMA Muhammadiyah Kat. Tengah

Mengacu pada rumusan visi dan misi tersebut di atas, maka tujuan pendidikan SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Mengembangkan sistem penerimaan siswa baru dan melakukan pembinaan pada calon siswa.
2. Meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar sesuai dengan tuntutan program pengajaran yang berkualitas.
3. Mengupayakan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan.
4. Mendorong kreatifitas siswa untuk memunculkan siswa-siswa yang inovatif dalam berbagai hal
5. Mengembangkan kemandirian siswa dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan hari-hari besar di sekolah
6. Meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar sesuai dengan tuntutan program pengajaran yang berkualitas
7. Menjalin hubungan kerjasama (networking) dengan instansi/lembaga terkait, masyarakat dan dunia usaha dalam rangka pengembangan pendidikan berorientasi kecakapan hidup.
8. Proses belajar mengajar yang mengarah pada program pembelajaran tingkat satuan pendidikan (KTSP).
9. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler bidang olahraga, seni, pramuka dan bela diri
10. Mengupayakan alat dan bahan praktikum IPA terutama pemanfaatan sumber daya hayati (bioteknologi sederhana).
11. Mempersiapkan dan melatih siswa berkompetisi bidang olahraga, akademik, seni dan Musabaqah keagamaan.
12. Memberi peringatan kepada siswa yang melanggar tata tertib sekolah
13. Mendorong siswa agar selalu sopan santun dan berakhlaq mulia
14. Mengembangkan pendidikan kemuhammadiyah yang menjadikan Nabi Muhammad sebagai suri tauladan bagi guru dan siswa Muslim

15. Mendorong siswa agar melanjutkan dan mengembangkan amal usaha Muhammadiyah
16. Mengembangkan siswa memiliki jiwa kepemimpinan dan cinta tanah air
17. Melatih dan membiasakan siswa disiplin dalam setiap kegiatan
18. Mengembangkan siswa bermasyarakat dengan baik dan dapat bermanfaat bagi siswa
19. Membentuk siswa yang taat pada peraturan dan tata tertib di sekolah maupun di masyarakat<sup>72</sup>

### **3. Rencana Strategik SMA Muhammadiyah Katingan Tengah**

#### **A. VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH**

##### **1. Visi Sekolah**

Disiplin, Berkarya, Berilmu, Amal dan Bertaqwa.

Indikator- indikatornya:

1. Mampu meningkatkan rata-rata Nilai Ujian Akhir Nasional
2. Mampu memahami Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)
3. Memiliki wawasan wiraswasta dan berjiwa mandiri
4. Unggul dalam bidang akademik, olahraga dan seni
5. Mampu mengamalkan/mempraktekkan agama yang dianut
6. Unggul dalam musabaqah bidang keagamaan
7. Berakhlaq mulia dan berbudi pekerti yang luhur
8. Disiplin dalam semua kegiatan sekolah

Visi sekolah tersebut digambarkan terkait dengan mutu, Ilmu Pengetahuan dan teknologi hingga keunggulan dalam bidang akademik, olah raga dan seni. Di

---

<sup>72</sup>Ibid

samping itu, nilai-nilai religious dan karakter sehingga mampu melahirkan peserta didik yang berbudi pekerti dan disiplin.

## **2. Misi Sekolah**

1. Meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan IPTEK
2. Memiliki kreatifitas tinggi serta mampu membuat inovasi-inovasi dalam berbagai hal
3. Mengembangkan tenaga pengajar yang menguasai materi pelajaran
4. Memberi motivasi guru dan siswa menguasai materi Olimpiade MIPA/SAINS
5. Mengembangkan siswa untuk berwiraswasta dan berjiwa mandiri
6. Mendorong siswa untuk menerapkan IPTEK sederhana yang bernilai ekonomis.
7. Mengembangkan siswa yang berbakat ketrampilan tertentu
8. Mengembangkan siswa yang berprestasi di bidang akademik, olahraga dan seni
9. Meningkatkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) guru dan siswa dengan mengamalkan ajaran agama yang dianut
10. Melatih dan mendorong siswa untuk berkompetisi di bidang keagamaan
11. Melatih dan membiasakan siswa berbudi pekerti yang luhur dan berakhlak mulia
12. Melanjutkan dan mengembangkan amal usaha Muhammadiyah
13. Melatih siswa memiliki jiwa kepemimpinan dan cinta tanah air
14. Melatih siswa disiplin di berbagai kegiatan
15. Melatih siswa agar mampu merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan hari-hari besar di sekolah secara mandiri
16. Mengembangkan siswa bermasyarakat dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat

Misi sekolah ini mengimplementasikan apa-apa yang disebutkan dalam visi sekolah di atas, terutama peningkatan mutu yang terkait dengan kemajuan



IPTEK, dengan membangun inovasi-inovasi. Kemudian aspek religius dengan melakukan dan mengembangkan amal usaha Muhammadiyah, mampu merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan hari-hari besar di sekolah secara mandiri dan akhirnya dapat dimanfaatkan masyarakat.

### **3. Tujuan Sekolah**

Mengacu pada rumusan visi dan misi tersebut di atas, maka tujuan pendidikan SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Mengembangkan sistem penerimaan siswa baru dan melakukan pembinaan pada calon siswa.
2. Meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar sesuai dengan tuntutan program pengajaran yang berkualitas.
3. Mengupayakan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan.
4. Mendorong kreatifitas siswa untuk memunculkan siswa-siswa yang inovatif dalam berbagai hal
5. Mengembangkan kemandirian siswa dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan hari-hari besar di sekolah
6. Meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar sesuai dengan tuntutan program pengajaran yang berkualitas
7. Menjalin hubungan kerjasama (networking) dengan instansi/lembaga terkait, masyarakat dan dunia usaha dalam rangka pengembangan pendidikan berorientasi kecakapan hidup.
8. Proses belajar mengajar yang mengarah pada program pembelajaran Kurikulum 2013 (K 13).
9. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler bidang olahraga, seni, pramuka dan bela diri
10. Mengupayakan alat dan bahan praktikum IPA terutama pemanfaatan sumber daya hayati (bioteknologi sederhana).
11. Mempersiapkan dan melatih siswa berkompetisi bidang olahraga, akademik, seni dan Musabaqah keagamaan.

12. Memberi peringatan kepada siswa yang melanggar tata tertib sekolah
13. Mendorong siswa agar selalu sopan santun dan berakhlaq mulia
14. Mengembangkan pendidikan kemuhammadiyah yang menjadikan Nabi Muhammad sebagai suri tauladan bagi guru dan siswa Muslim
15. Mendorong siswa agar melanjutkan dan mengembangkan amal usaha Muhammadiyah
16. Mengembangkan siswa memiliki jiwa kepemimpinan dan cinta tanah air
17. Melatih dan membiasakan siswa disiplin dalam setiap kegiatan
18. Mengembangkan siswa bermasyarakat dengan baik dan dapat bermanfaat bagi siswa
19. Membentuk siswa yang taat pada peraturan dan tata tertib di sekolah maupun di masyarakat

Tujuan di atas, sudah sesuai dengan visi dan misi, hal-hal yang terkait terutama ditekankan pada mutu pendidik, sarana prasarana yang di atas standar, networking dengan beberapa instansi terkait, sekolah, masyarakat, dunia usaha dalam pengembangan sekolah. Untuk peserta didik tujuan sekolah bagaimana membina kedisiplinan, pengembangan diri, taat dan bermanfaat di masyarakat.

## **B. IDENTIFIKASI TANTANGAN NYATA YANG DIHADAPI SEKOLAH**

Tantangan nyata yang dihadapi oleh SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah :

- a. Sarana dan prasarana belajar yang masih belum lengkap.
- b. Pembentukan tim olimpiade sains yang handal .
- c. Tenaga guru dan instruktur yang masih kurang, terutama pada mata pelajaran Geograf, Seni budaya, Sosiologi dan Matematika.
- d. Rendahnya tingkat kompetensi serta keterampilan siswa dalam mengaplikasikan TIK/komputer serta dalam mengakses informasi melalui internet.
- e. Perangkat Komputer masih belum cukup memadai untuk pelaksanaan praktek TIK,

- f. Dana dari pemerintah kabupaten Katingan dan komite sekolah masih terbatas untuk mengelola pendidikan dan fasilitas yang ada.
- g. Disiplin siswa, guru dan staf tata usaha, serta administrasi sekolah masih perlu ditingkatkan.
- h. Ruang Perpustakaan yang tidak representatif serta buku-buku paket dan penunjang lainnya masih belum memadai.
- i. Keterbatasan tenaga pustakawan dan laboran, baik dari segi jumlah maupun dari sisi kompetensi sebagai pustakawan maupun laboran.
- j. Pelatihan dan pelaksanaan kegiatan pramuka, dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya yang masih belum optimal.
- k. Kesejahteraan guru dan staf tata usaha masih kurang memadai.
- l. Kenakalan remaja semakin meningkat jumlah dan kualitasnya, diharapkan tahun yang akan datang dapat ditekan jumlahnya.
- m. Belum memiliki Forum Ilmiah Guru, diharapkan tahun 2015/2016 terbentuk FIG dan aktif melaksanakan kegiatan ilmiah.

#### Tantangan yang dihadapi

Tantangan yang dihadapi oleh SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dapat diidentifikasi seperti sarana dan prasarana yang belum memadai misalnya komputer belum bisa memenuhi untuk kegiatan ujian, tenaga pendidik yang belum memenuhi standar. Pembiayaan yang masih terbatas.

### **C. SASARAN/TUJUAN SITUASIONAL SEKOLAH**

1. Penambahan dan atau Peningkatan sarana dan prasarana belajar.
2. Memiliki Tim olimpiade sains yang mampu bersaing ditingkat kabupaten dan propinsi.
2. Penambahan tenaga guru dan instruktur yang masih kurang, terutama pada mata pelajaran Geografi dan Matematika.
3. Peningkatan kompetensi serta keterampilan siswa dan juga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengaplikasikan TIK/komputer serta dalam mengakses informasi melalui internet.

4. Penambahan perangkat Komputer untuk pelaksanaan praktek TIK, meningkatkan IPTEK, serta upaya instalasi jaringan bagi sekolah dalam mengakses informasi melalui internet.
5. Upaya penggalangan dana dari pemerintah kabupaten Katingan dan komite sekolah untuk mengelola pendidikan dan fasilitas yang ada.
6. Peningkatan disiplin siswa, guru dan staf tata usaha, serta administrasi sekolah.
7. Penambahan buku-buku paket dan sarana pembelajaran penunjang lainnya.
8. Penambahan tenaga pustakawan dan laboran, serta adanya pendidikan dan latihan bagi tenaga pustakawan dan laboran.
9. Memiliki kelompok pengajian dan kegiatan kerohanian sehingga siswa dan guru dapat mengamalkan ajaran agama dan diharapkan dapat mengurangi kenakalan remaja.
10. Optimalisasi pelatihan dan pelaksanaan kegiatan pramuka, dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya.
11. Peningkatan kesejahteraan guru dan staf tata usaha.
12. Membentuk Forum Ilmiah Guru.

#### **D. IDENTIFIKASI FUNGSI-FUNGSI SASARAN**

Sasaran ke 1 : Optimalisasi kompetensi siswa dalam penguasaan teknologi dan informatika komputer.

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Ketenagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketersediaan pembimbing</li> <li>▪ Kualitas pembimbing</li> <li>▪ Hubungan personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan instansi tertentu</li> </ul>
2.	Sarana/ prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alat tulis dan kantor</li> <li>▪ Laboratorium komputer</li> <li>▪ Buku panduan komputer</li> <li>▪ Sarana komputer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan Pemerintah</li> </ul>

3.	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minat siswa</li> <li>▪ Motivasi siswa</li> <li>▪ Kesiapan intelektual</li> <li>▪ Kesiapan fisik dan mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan situasi dan kondisi</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> <li>▪ Komite sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iuran siswa</li> <li>▪ Bantuan masyarakat/swasta</li> </ul>

Sasaran ke 2 : Intensifikasi Tim Olimpiade Sains.

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Kompetensi guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah dan klasifikasi guru</li> <li>▪ Penguasaan materi</li> <li>▪ Kesesuaian latar belakang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengalaman mengajar</li> <li>▪ Beban mengajar</li> <li>▪ Fasilitas pengembangan</li> </ul>
2.	Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesiapan guru</li> <li>▪ Animo guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan komite sekolah</li> </ul>
3.	Sarana / prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buku-buku pelajaran</li> <li>▪ Buku-buku penunjang</li> <li>▪ Diktat-diktat pelajaran</li> <li>▪ Bahan percobaan/ praktek</li> <li>▪ Alat pelajaran</li> <li>▪ Perpustakaan</li> <li>▪ Ruang belajar</li> <li>▪ Laboratorium komputer</li> <li>▪ Sarana komputer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan fisik sekolah</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan masyarakat sosial</li> </ul>

Sasaran ke 3 : Peningkatan mutu akademik lulusan melalui intensifikasi KBM

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Kompetensi guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah dan klasifikasi guru</li> <li>▪ Penguasaan materi</li> <li>▪ Kesesuaian latar belakang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengalaman mengajar</li> <li>▪ Beban mengajar</li> <li>▪ Fasilitas pengembangan</li> </ul>

2.	Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesiapan guru</li> <li>▪ Kesadaran dan disiplin guru</li> <li>▪ Animo guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan komite sekolah</li> </ul>
3.	Sarana / prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buku-buku pelajaran</li> <li>▪ Buku-buku penunjang</li> <li>▪ Diktat-diktat pelajaran</li> <li>▪ Bahan percobaan/ praktek</li> <li>▪ Alat pelajaran</li> <li>▪ Perpustakaan</li> <li>▪ Ruang belajar</li> <li>▪ Laboratorium komputer</li> <li>▪ Sarana komputer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan fisik sekolah</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan masyarakat sosial</li> </ul>

Sasaran ke 4 : Optimalisasi Keterampilan Siswa Yang Berbasis Sumber Daya Sekitar

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Ketenagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemberdayaan siswa</li> <li>▪ Efektivitas waktu</li> <li>▪ Hubungan personal</li> <li>▪ Ketersediaan pelatih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Lingkungan berlatih</li> </ul>
2.	Sarana/ prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedung keterampilan</li> <li>▪ Alat keterampilan</li> <li>▪ Buku-buku teori</li> <li>▪ Sarana pemasaran hasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan Pemerintah</li> </ul>
3.	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bakat dan minat siswa</li> <li>▪ Animo siswa</li> <li>▪ Motivasi siswa</li> <li>▪ Kesiapan berlatih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan situasi dan kondisi</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iuran siswa</li> <li>▪ Bantuan masyarakat/ swasta</li> </ul>

Sasaran ke 5 : Intensifikasi Kegiatan Pramuka

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
-----	--------	-----------------	------------------



1.	Ketenagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketersediaan pembimbing</li> <li>▪ Kualitas pembimbing</li> <li>▪ Hubungan personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan instansi tertentu</li> </ul>
2.	Sarana/ prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alat-alat kepramukaan</li> <li>▪ Peralatan P3K</li> <li>▪ Terpal/tenda</li> <li>▪ Buku materi kepramukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan Pemerintah</li> </ul>
3.	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minat siswa</li> <li>▪ Motivasi siswa</li> <li>▪ Kesiapan intelektual</li> <li>▪ Kesiapan fisik dan mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan situasi dan kondisi</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> <li>▪ Komite sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iuran siswa</li> <li>▪ Bantuan masyarakat/swasta</li> </ul>

Sasaran ke 6 : Intensifikasi Kegiatan Kelompok Pengajian dan Kegiatan Kerohanian

No.	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1.	Proses belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketersediaan pembimbing</li> <li>▪ Kualitas pembimbing</li> <li>▪ Hubungan personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan instansi tertentu</li> </ul>
2.	Sarana/ prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ruang Mushola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> </ul>
3.	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minat siswa</li> <li>▪ Motivasi siswa</li> <li>▪ Kesiapan intelektual</li> <li>▪ Kesiapan fisik dan mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dukungan orang tua</li> <li>▪ Dukungan masyarakat</li> <li>▪ Dukungan situasi dan kondisi</li> </ul>
4.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggaran sekolah</li> <li>▪ Komite sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iuran siswa</li> <li>▪ Bantuan masyarakat/swasta</li> </ul>

**E. ANALISIS SWOT (Analisis Tingkat Kesiapan Fungsi)**

Sasaran ke 1 : Peningkatan Mutu Akademis Lulusan Lewat Intensifikasi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).

N o.	Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak Siap
1.	<b>KOMPETENSI GURU</b>				
	<b>1. Faktor Internal</b>				
	a. Jumlah guru	▪ Cukup terpenuhi	▪ Cukup terpenuhi	√	-
	b. Kualifikasi pendidikan	▪ Berpendidikan S.1	▪ Cukup	√	-
	c. Penguasaan materi	▪ Kurang sesuai ▪ Cukup	▪ Cukup	√	-
	d. Kesesuaian latar belakang guru dengan mata pelajaran	▪ Cukup	▪ Cukup ▪ Cukup	√	-
	e. Penguasaan dibidang komputer			√	-
	f. Penguasaan keterampilan berbasis SDA sekitar				-
	<b>2. Faktor Eksternal</b>				
	a. Pengalaman mengajar	▪ Rata-rata diatas 6 thn ▪ Rata-rata 20 jam	▪ Rata-rata 6 thn ▪ Rata-rata 18 jam	√ √	- -
	b. Beban mengajar	▪ Tersedia	▪ Cukup	√	-
	c. Fasilitas pengembangan diri				
	d. Pengalaman dibidang komputer	▪ Rata-rata 5-12 tahun	▪ Rata-rata 8 tahun	√	-
	e. Jenis keterampilan yang dikuasai.	▪ Rata-rata 3 jenis	▪ Rata-rata 3 jenis	√	-

2.	<b>PENDUKUNG IMPLEMENTASI</b>  1. Faktor Internal a. Pemahaman guru terhadap implementasi b. Kesadaran dan disiplin guru c. Animo guru terhadap implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup memadai</li> <li>▪ Cukup terlaksana</li> <li>▪ Antusias dengan kepercayaan tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup memadai</li> <li>▪ Cukup terlaksana</li> <li>▪ Antusias dengan kepercayaan tinggi</li> </ul>	√  √  √	-  -  -
	2. Faktor Eksternal a. Dukungan komite sekolah b. Dukungan orang tua c. Dukungan masyarakat terhadap implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Mendukung</li> </ul>	√  √  √	-  -  -
3.	<b>SARANA DAN PRASARANA</b>  1. Faktor Internal a. Buku-buku pelajaran b. Buku-buku penunjang c. Diklat pelajaran d. Bahan praktek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	√ √ √ √ √ √	- - - - - -

	e. Alat pelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	√	-
	f. Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memadai</li> </ul>	√	-
	g. Ruang belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	√	-
	h. Laboratorium komputer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup memadai</li> </ul>	√	-
	i. Sarana komputer				
	2. Faktor Eksternal			√	-
	a. Lingkungan fisik sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenang dan nyaman</li> <li>▪ Kondusif</li> <li>▪ Baik dan harmonis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenang, nyaman</li> <li>▪ Kondusif</li> <li>▪ Baik dan harmonis</li> </ul>	√	-
	b. Ling. sosial sekolah			√	-
	c. Kerja sama sekolah			√	-
4.	PENDANAAN				
	1. Faktor Internal				
	a. Anggaran sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum memadai</li> </ul>	√	-
	2. Faktor Eksternal				
	a. Iuran siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum mencukupi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum mencukupi</li> </ul>	-	√
	b. Bantuan masyarakat/ swasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	-	√

Sasaran ke 2 : Optimalisasi Keterampilan Siswa Yang Berbasis Sumber Daya Alam Sekitar.

No.	Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak Siap
1.	KETENAGAAN				

	1. Faktor Internal				
	a. Pemberdayaan siswa b. Efektivitas waktu c. Hubungan personal d. Ketersediaan pelatih/ tutor keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup siap</li> <li>▪ Dapat dilaksanakan</li> <li>▪ Cukup memadai</li> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup siap</li> <li>▪ Dapat dilaksanakan</li> <li>▪ Cukup memadai</li> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	√ √ √ √	- - - -
	2. Faktor Eksternal				
	a. Dukungan orang tua b. Dukungan masyarakat c. Lingkungan terlatih d. Sumber daya alam/ bahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup tinggi</li> <li>▪ Cukup antusias</li> <li>▪ Cukup terlaksana</li> <li>▪ Sangat tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup tinggi</li> <li>▪ Cukup antusias</li> <li>▪ Cukup terlaksana</li> <li>▪ Sangat tersedia</li> </ul>	√ √ √ √	- - - -
2.	SARANA DAN PRASARANA 1. Faktor Internal a. Kelengkapan alat-alat keterampilan b. Gedung tempat keterampilan c. Sarana pemasaran keluaran daerah d. Tempat pemasaran e. Alat-alat penunjang	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum ada</li> <li>▪ Belum ada</li> <li>▪ Sudah tersedia</li> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum ada</li> <li>▪ Belum ada</li> <li>▪ Sudah tersedia</li> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	- - - √	√ √ √ -

	lainnya.			-	√
	2. Faktor Eksternal				
	a. Dukungan orang tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	√	-
	b. Dukungan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> <li>▪ Sangat tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> <li>▪ Sangat tersedia</li> </ul>	√	-
	c. Sumber daya alam/ bahan baku			√	-
3.	BAKAT DAN MINAT SISWA				
	1. Faktor Internal				
	a. Bakat siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup memadai</li> </ul>	√	-
	b. Animo siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	√	-
	c. Motivasi berlatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah termotivasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah termotivasi</li> </ul>	√	-
	d. kesiapan berlatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah siap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah siap</li> </ul>	√	-
	2. Faktor Eksternal				
	a. Ketersediaan waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah ada</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sudah ada</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	√	-
	b. Dukungan orang tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	√	-
	c. Dukungan masyarakat			√	-
4.	PENDANAAN				
	1. Faktor Internal				
	a. Anggaran sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum cukup memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum cukup memadai</li> </ul>	-	√
	2. Faktor Eksternal				
	a. Iuran siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum memadai</li> </ul>	-	√
	b. Bantuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum ada</li> </ul>	-	√



	masyarakat				
--	------------	--	--	--	--

Sasaran ke 3 : Intensifikasi Latihan Pramuka.

No.	Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak Siap
1.	<b>KETENAGAAN</b>				
	1. Faktor Internal				
	a. Ketersediaan pelatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup terpenuhi</li> </ul>	√	-
	b. Kualitas pelatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat diandalkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat diandalkan</li> </ul>	√	-
	c. Hubungan personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup bagus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup bagus</li> </ul>	√	-
	2. Faktor Eksternal				
	a. Dukungan orang tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	√	-
	b. Dukungan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	√	-
2.	<b>SARANA DAN PRASARANA</b>				
	1. Faktor Internal				
	a. Alat-alat kepramukaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	-	√
	b. Alat-alat P3K	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	-	√
	c. Terpal/tenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> </ul>	-	√
	d. Buku materi kepramukaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	-	√
	2. Faktor Eksternal				
	a. Dukungan orang tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	√	-
	b. Dukungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	√	-

	masyarakat				
3.	<b>SISWA</b> 1. Faktor Internal a. Minat siswa b. Motivasi berlatih c. Kesiapan fisik d. Kesiapan mental	▪ Sangat antusias ▪ Cukup bermotivasi ▪ Sudah siap ▪ Sudah siap	▪ Sangat antusias ▪ Cukup bermotivasi ▪ Sudah siap ▪ Sudah siap	√ √ √ √	- - - -
	2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua b. Dukungan masyarakat c. Ketersediaan waktu	▪ Sangat mendukung ▪ Cukup antusias ▪ Cukup tersedia	▪ Sangat mendukung ▪ Cukup antusias ▪ Cukup tersedia	√ √ √	- - -
4.	<b>PENDANAAN</b> 1. Faktor Internal a. Anggaran sekolah	▪ Belum cukup	▪ Belum cukup	-	√
	2. Faktor Eksternal a. Iuran siswa b. Bantuan masyarakat	▪ Belum cukup ▪ Belum ada	▪ Belum cukup ▪ Belum ada	- -	√ √

Sasaran ke 4 : Optimalisasi Kemampuan Siswa Dalam Penguasaan Teknologi dan Informatika Komputer.

No.	Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak

					Siap
1.	<b>KETENAGAAN</b> 1. Faktor Internal a. Ketersediaan pembimbing b. Kualitas pembimbing c. Hubungan personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup tersedia</li> <li>▪ Cukup bagus</li> <li>▪ Cukup baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup tersedia</li> <li>▪ Cukup bagus</li> <li>▪ Cukup baik</li> </ul>	√ √ √	- - -
	2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua b. Dukungan masyarakat c. Dukungan instansi tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Cukup antusias</li> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Cukup antusias</li> <li>▪ Cukup mendukung</li> </ul>	√ √ √	- - -
2.	<b>SARANA DAN PRASARANA</b> 1. Faktor Internal a. Alat tulis dan kantor b. Buku panduan komputer c. Laboratorium komputer d. Sarana komputer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Tersedia</li> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Belum tersedia</li> <li>▪ Tersedia</li> <li>▪ Belum lengkap</li> </ul>	- - - -	√ √ √ √
	2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua b. Dukungan masyarakat c. Dukungan situasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Cukup mendukung</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mendukung</li> <li>▪ Cukup mendukung</li> <li>▪ Sangat mendukung</li> </ul>	√ √ √	- - -

	dan kondisi				
3.	<b>SISWA</b> 1. Faktor Internal a. Minat siswa b. Motivasi siswa c. Kesiapan intelektual d. Kesiapan fisik dan mental	▪ Cukup antusias ▪ Cukup bermotivasi ▪ Sudah siap ▪ Sudah siap	▪ Cukup antusias ▪ Cukup bermotivasi ▪ Sudah siap ▪ Sudah siap	√ √ √ √	- - - -
	2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua b. Dukungan masyarakat c. Dukungan situasi dan kondisi	▪ Sangat mendukung ▪ Cukup antusias ▪ Cukup tersedia	▪ Sangat mendukung ▪ Cukup antusias ▪ Cukup tersedia	√ √ √	- - -
4.	<b>PENDANAAN</b> 1. Faktor Internal a. Anggaran sekolah	▪ Belum tersedia	▪ Belum tersedia	-	√
	2. Faktor Eksternal a. Iuran siswa b. Bantuan masyarakat/ swasta	▪ Belum cukup ▪ Belum ada	▪ Belum cukup ▪ Belum ada	- -	√ √

## F. ALTERNATIF LANGKAH-LANGKAH PEMECAHAN MASALAH

Sasaran 1 : Peningkatan mutu akademik melalui intensifikasi KBM

- a. Peningkatan kualitas dan kedisiplinan guru
- b. Pemberian motivasi kepada siswa untuk kegiatan belajar

- c. Pengadaan buku-buku pelajaran, diktat dan buku penunjang yang memadai.
- d. Peningkatan efektivitas KBM
- e. Pemberian pelajaran tambahan/les untuk bidang studi tertentu.
- f. Peningkatan fungsi perpustakaan

Sasaran 2 : Optimalisasi keterampilan siswa berbasis sumber daya alam sekitar

- a. Penjaringan bakat dan minat
- b. Pengadaan alat-alat keterampilan
- c. peningkatan sarana dan prasarana ruang keterampilan
- d. Penyediaan tutor yang berkualitas dan berdedikasi tinggi
- e. Penyusunan jadwal praktek keterampilan
- f. Pengintensifan praktek keterampilan
- g. Melakukan uji coba pemasaran produk
- h. Melakukan ekspansi ke pasar lain di luar daerah
- i. Mengadakan evaluasi produk
- j. Meningkatkan kualitas

Sasaran 3 : Intensifikasi latihan pramuka

- a. Pemberian motivasi kepada siswa untuk giat berlatih pramuka
- b. Penyediaan pembina yang berkualitas
- c. Pengadaan sarana dan prasarana latihan
- d. Penyusunan jadwal latihan
- e. Latihan yang intensif dan teratur

- f. Mengadakan loba antar sanggar
- g. Mengadakan perkemahan
- h. Evaluasi kegiatan

Sasaran 4 : Optimalisasi kemampuan siswa dalam penguasaan teknologi dan informatika komputer.

- a. Perencanaan optimalisasi laboratorium komputer
- b. Penyediaan guru pembimbing yang berkualitas
- c. Pengadaan alat-alat komputer yang diperlukan
- d. Pengadaan buku panduan komputer
- e. Pengintensifan bimbingan / pelatihan
- f. Penyusunan laporan
- g. Evaluasi

#### **G. RENCANA DAN PROGRAM PENINGKATAN MUTU**

Sasaran 1 : Peningkatan Mutu Akademik Lulusan Lewat Intensifikasi KBM

Rencana : PENINGKATAN MUTU LULUSAN

PROGRAM KERJA 1 : Peningkatan Kualitas Guru

Rincian Program :

1. Penataran/Pendidikan dan Latihan Guru Mata Pelajaran
2. Musyawarah antar guru mata pelajaran
3. Pengadaan buku-buku penunjang

PROGRAM KERJA 2 : Intensifikasi KBM



Rincian Program :

1. Peningkatan disiplin belajar mengajar
2. Pengadaan diktat pelajaran
3. Pemberian belajar tambahan
4. Pemberian motivasi belajar mengajar
5. Melakukan les yang intensif

Sasaran 2 : Optimalisasi Keterampilan Siswa Berbasis Sumber Daya Alam Sekitar

Rencana : **PENINGKATAN JENIS DAN KEMAMPUAN KETERAMPILAN SISWA.**

**PROGRAM KERJA 1 : Peningkatan Jenis Keterampilan Siswa**

Rincian Program :

1. Seleksi peserta / penjangkaran bakat / minat.
2. Pengadaan sarana dan prasarana keterampilan.
3. Melakukan latihan dan berbagai macam jenis keterampilan.
4. Uji coba pembuatan produk kerajinan berskala besar.
5. Melakukan penjualan produk ke pasar.

**PROGRAM KERJA 2 : Peningkatan Sarana dan Prasarana Keterampilan**

Rincian Program :

1. Pembuatan ruang keterampilan khusus
2. Seleksi peserta / penjangkaran bakat / minat.
3. Pengadaan peralatan keterampilan

4. Mengenali dan melakukan uji coba peralatan keterampilan
5. Pembuatan barang-barang keterampilan

Sasaran 3 : Intensifikasi Latihan Pramuka

Rencana : LATIHAN INTENSIF PRAMUKA

PROGRAM KERJA 1 : Konsolidasi Organisasi

Rincian Program :

1. Pengukuhan Gugus Depan
2. Pembenahan kepengurusan gugus depan
3. Perekrutan pembina handal

PROGRAM KERJA 2 :

Rincian Program:

1. Pengadaan peralatan
2. Latihan intensif
3. Mengikuti pertemuan penegak
4. Melakukan perkemahan

Sasaran 4 : Optimalisasi Kemampuan Siswa Dalam Penguasaan Teknologi dan Informatika Komputer.

Rencana : MELATIH SISWA DALAM PENGUASAAN TEKNOLOGI DAN INFORMATIKA KOMPUTER

PROGRAM KERJA 1 : Mempersiapkan siswa terlatih

Rincian Program:

1. Melakukan bimbingan tentang tata cara penguasaan teknologi dan informatika komputer.

2. Pengadaan kelengkapan komputer dan pembuatan laporan
3. Rencana pengembangan laboratorium komputer

**PROGRAM KERJA 2 : Pelaksanaan Kegiatan**

Rincian Program :

1. Pembimbingan dalam penguasaan teknologi dan informatika komputer
2. Pembuatan laporan kegiatan

**4. Keadaan Siswa dan Guru serta Pegawai Administrasi SMA Muhammadiyah Katingan Tengah Tahun Pelajaran 2017/2018**

Tabel 4.1 keadaan Siswa<sup>73</sup>

No	Nama Rombel	Jumlah Siswa			Kurikulum
		L	P	Jumlah	
1.	Kelas X IPS	13	31	44	K 2013
2.	Kelas X MIPA	9	26	35	K2013
3.	Kelas XI IPA	5	20	25	KTSP
4.	Kelas XI IPS-1	8	18	26	KTSP
5.	Kelas XI IPS-2	9	19	28	KTSP

<sup>73</sup> Data dari Dapodik SMA Muhammadiyah Kat Tengah

6.	Kelas XII IPA	7	20	27	KTSP
7.	Kelas XII IPS-1	9	18	27	KTSP
8.	Kelas XII IPS-2	5	21	26	KTSP
Jumlah		65	173	238	

Tabel 4.2 Keadaan Guru

No	Nama/ NIP	Tempat Tgl Lahir	Jurusan	Status
1	Dra.Maryani	Medan, 16 -04-1968	PAI	PNS
2	Siti Rubiah, S.Pd	Babai, 20 -03- 1974	ekonomi	PNS
3	Syamsurizal, S.Pi	Tbg Samba, 30-10 -1972	Biologi	PNS
4	Yetty Diana, S.Pd.	Sampit, 29 -02- 1984	Kimia	PNS
5	Sri Yuliani, S.Pd.	Banjarmasin, 21-12-1984	Matematika	PNS
6	Triwarni Ekawati	Lamongan, 26-11-1986	Fisika	PNS
7	Ari Prawita Asri	Kediri, 19-07-1975	Bhs.Indo	PNS
8	Ita Fitriani, S.Pd.	Tbg Samba, 11-11-1982	Bhs. Inggris	PNS
9	Aliansyah	Tbg Samba, 16-08-1985	TIK	GTY
10	Dede Indra L, S.Pd.	Tbg Samba, 03-01-1986	PPKn	GTT
11	Natty, S.Pd.I	Kereng, 14-09-1983	PAI	GTT
12	Dewi Rahayu, S.Pd.	Tbg Samba, 25-11-1992		GTT
13	Intan Tiara P, S.Pd.	Tbg Samba, 22-07-1983	Bhs. Indo	GTT
14	Noni Winarti, S.Pd.	Tbg Samba, 13-09-1987	Matematika	GTT

15	Ramidah, S.Pd	Rabambang, 04-04-1985	PLS	GTT
16	Rudini, S.Pd.	Babai, 23-02-1992	Bhs. Inggris	GTT
17	M. Nasarudin	Kuala Jelai, 27-01-1988	Bhs. Inggris	GTT
18	Yunita	Tbg Samba, 24-08-1991	Biologi	GTT
19	Junita KF, S.Pd.	Tbg Manggu, 20-07-1994	Fisika	GTT
20	Supiandi, S.Pd.	Tbg Samba, 05-04-1995	Biologi Penjas	GTT

## B. Penyajian Data

Penyajian data temuan penelitian tentang model manajemen strategik yang diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan tengah dalam meningkatkan kompetensi professional guru akan dilihat pada tiga aspek tahapan model manajemen strategik, yaitu tahap formulasi strategi, implementasi dan juga evaluasi. Tahap formulasi strategi meliputi aspek perumusan visi dan misi, analisis lingkungan eksternal dan internal, analisis pilihan strategi, sasaran jangka panjang. Selanjutnya adalah tahap implementasi dan juga evaluasi. Tahapan-tahapan dalam model manajemen strategik sebagaimana yang disebutkan akan dipaparkan berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi selama penulis melakukan penelitian lapangan.

1. **Model Perencanaan Strategik yang Diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru**
  - a. **Visi dan Misi**

Visi dan misi pada manajemen strategik peningkatan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah Katingan yang akan diuraikan pada pembahasan sebagai berikut.

Berdasarkan wawancara dengan kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah, sehubungan dengan visi dan misi rencana strategik dalam program kerjanya terkait dengan peningkatan kompetensi profesional guru dinyatakan sebagai berikut:

Usaha saya adalah dari hal yang terkecil dulu yaitu guru harus disiplin, yang kedua guru harus mampu menyelesaikan administrasi yaitu berupa RPP guru dalam mengajar di kelas jangan sampai tidak membawa RPP karena itu merupakan rambu rambu dalam mengajar. Berikutnya sekolah mengusahakan Bapak Ibu guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan, diklat atau workshop di luar sekolah, adapun upaya kami didalam yaitu dengan memanggil narasumber baik Pengawas atau Widiawara untuk memberikan pelatihan di sekolah kami yang biasanya dikenal dengan In House Training (IHT) terkait dengan hal-hal yang baru baik mengenai silabus, RPP, ataupun kurikulum secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas tergambar bahwa visi kepala sekolah terkait dengan peningkatan kompetensi guru adalah bahwa adanya usaha yang terencana untuk mendisiplinkan guru guru secara administratif, selanjutnya menrencanakan memngikutkan guru guru dalam kegiatan pelatihan, diklat, workshop diluar sekolah selain itu kepala sekolah berupaya mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih dan membina guru guru dalam rangka meningkatkan kompetensi professional guru.

Meskipun demikian, visi yang dikemukakan ini belum termuat secara ekplisit dan utuh dalam sebuah program kerja. Program kerja yang terkait dengan



hal di atas hanya termuat secara umum/global dalam kegiatan pembinaan guru dan karyawan yang dilaksanakan secara reguler setahun dua kali.

#### **b. Analisis Eksternal dan Internal**

Berdasarkan hasil observasi dengan kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah, bahwa beberapa faktor yang memungkinkan diprogramkannya pengembangan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah sebagian guru ada yang belum memenuhi standar keprofesionalan karena bukan berlatar belakang keguruan. Intensitas kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan instansi terkait baik lokal, regional maupun nasional cukup banyak. Faktor lainnya adalah motivasi yang kuat serta kesadaran dari para guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Selain itu dana untuk pengembangan kompetensi guru bisa dialokasikan dalam Anggaran sekolah.<sup>74</sup>

Pada saat penulis tanyakan tentang indikator pemenuhan standar minimal keprofesionalan guru di SMA Muhammadiyah, Kepala Sekolah mengemukakan bahwa hal itu dapat dilihat dari latar belakang pendidikan guru, faktor linearitas pendidikan, kemudian masih adanya di antara guru yang belum menguasai teknologi informasi dan guru-guru senior yang memiliki kecenderungan pada penurunan kualitas mengajar karena merasa sudah sangat menguasai materi, padahal perkembangan materi pelajaran sangat dinamis.<sup>75</sup>

Faktor pendukung secara internal yang menjadi peluang sekaligus kekuatan bagi pengembangan kompetensi guru sebagaimana hasil wawancara di atas adalah

---

<sup>74</sup> Observasi kegiatan kepala SMA Muhammadiyah, pada hari Selasa 18 April 2018

<sup>75</sup> *Ibid.*,

masih adanya guru yang dinilai belum memenuhi standar keprofesionalan. Indikatornya antara lain latar belakang guru yang bukan dari keguruan, faktor linieritas pendidikan, penguasaan terhadap teknologi informasi dan juga aspek senioritas. Faktor pendukung lainnya adalah motivasi yang tinggi serta kesadaran dari para guru untuk terus mengembangkan kompetensinya serta faktor pembiayaan. Adapun faktor pendukung secara eksternal adalah intensitas kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah yang relatif banyak.

Menurut Wakil Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah Bidang Kurikulum bahwa masih ada kurang lebih 50% guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah yang dianggap masih di bawah standar minimum keprofesionalan. Ukurannya antara lain belum memiliki sertifikat tenaga pendidik profesional, belum pernah mengikuti pelatihan khusus pada bidangnya, masa kerja yang kurang dari 5 tahun dan juga tidak linier atau bukan dari keguruan.<sup>76</sup>

Terkait dengan motivasi dan kesadaran guru-guru untuk meningkatkan kompetensi, beberapa guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah yang penulis wawancarai mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

...walaupun saya sudah dianggap senior, tetapi saya berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan mengajar, apalagi sekarang guru dituntut tidak gaptek ... keterampilan siswa juga harus selalu berkembang, makanya tidak mungkin saya hanya mengajarkan yang itu itu saja kepada siswa...<sup>77</sup>

Informan lainnya juga mengemukakan hal yang hampir sama sebagai berikut:

---

<sup>76</sup>Wawancara dengan SR, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, pada hari Senin 19 Maret 2018.

<sup>77</sup>Wawancara dengan TEW, Guru fisika, pada hari Selasa 20 Maret 2018.

Bagi saya seorang guru itu harus terus belajar dan belajar, apalagi zaman sekarang kalau tidak mau belajar maka bisa ketinggalan, bisa-bisa pintar muridnya. Belajar bisa saja sendiri lewat internet atau lewat pelatihan-pelatihan atau juga seminar-seminar.<sup>78</sup>

Motivasi dan kesadaran untuk meningkatkan kompetensi itu juga tergambar dari hasil wawancara berikut:

Saya memang sudah berkali-kali ikut kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan bidang saya, baik di Katingan, Palangka Raya maupun di luar daerah. Kegiatan yang saya ikuti itu ada yang memang diutus sekolah, ada juga atas biaya sendiri... ini semata-mata untuk belajar agar kemampuan saya bisa berkembang.<sup>79</sup>

Wawancara di atas memberikan gambaran tentang kesadaran guru-guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah untuk terus mengembangkan kompetensinya walaupun mereka termasuk guru-guru senior yang telah lama mengajar. Kesadaran yang tinggi ini merupakan bagian dari kekuatan bagi pihak sekolah untuk memprogramkan peningkatan kompetensi gurunya.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, terkait dengan kendala atau kelemahan bahkan ancaman didapatkan data bahwa faktor yang dianggap sebagai kendala dalam pengembangan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah terbatasnya alokasi dana sehingga sulit untuk mengikutsertakan seluruh guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara reguler. Hal lainnya adalah bahwa di satu sisi guru harus selalu berkembang secara keilmuan, di sisi lainnya guru juga harus melaksanakan tugas dan

---

<sup>78</sup> Wawancara dengan TEW Guru Fisika SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Rabu 21 Maret 2018.

<sup>79</sup> Wawancara dengan TEW Guru Fisika SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Rabu 21 Maret 2018.

kewajibannya sebagai pengajar dan pendidik. Selain tugas mengajar yang cukup padat, guru juga memiliki keadmistrasian yang sangat menyita waktu<sup>80</sup>

Dari data di atas tergambar bahwa faktor yang dapat menjadi kendala/kelemahan bahkan ancaman bagi pengembangan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah antara lain terbatasnya pendanaan yang dapat dialokasikan pihak sekolah karena harus berbagi dengan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya. Selainnya adalah faktor jumlah guru di SMA Muhammadiyah Katingan yang cukup banyak berjumlah 20 guru, sehingga cukup sulit untuk melibatkan semua guru dalam kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi guru. Faktor padatnya jam mengajar dan kegiatan-kegiatan lainnya juga dapat menjadi kendala bagi keikutsertaan guru untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan.

### **c. Menetapkan Sasaran Jangka Panjang**

Tahapan model berikutnya pada model manajemen strategik peningkatan kompetensi guru adalah hal yang terkait dengan sasaran jangka panjang. Sehubungan dengan hal tersebut kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah mengungkapkan dalam wawancara, demikian isi wawancara dengan Maryani:

...sasaran jangka panjang dalam upaya peningkatan kompetensi guru memang tidak tertulis dalam program kerja kepala sekolah, tetapi semuanya kan merujuk pada visi misi sekolah. Karenanya sasaran jangka panjangnya adalah guru-guru yang profesional di bidangnya masing-

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Mr kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa 27 Maret 2018.

masing yang siap menjadi tenaga pendidik untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja peserta didik.<sup>81</sup>

Lebih jauh Kepala Sekolah mengungkapkan bahwa program kerja peningkatankompetensi guru merupakan bagian dari program kerja kepala sekolah yang terdahulu. Ia juga menegaskan bahwa secara pribadi mengharapkan minimal tiga tahun ke depan seluruh guru sudah memiliki sertifikat pendidik profesional. Selain itu pada tiga tahun ke depan juga semua guru harus sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai keahliannya masing-masing. Rencana strategis lainnya adalah bahwa guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah suatu saat diharapkan dapat menjadi pemateri dalam seminar-seminar, baik yang dilaksanakan di kalangan sendiri tingkat Kabupaten, Provinsi maupun nasional sesuai dalam bidang keahlian mereka masing-masing.. Maka dari itu perlunya penyiapan sumber daya guru melalui kegiatan-kegiatan yang mengarah pada peningkatan kompetensi profesional mereka.

Hal senada juga diungkapkan oleh Siti Rubiah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Muhammadiyah Katingan Tengah bahwa, memang belum ada sasaran jangka panjang peningkatan kompetensi profesional guru yang dibuat oleh kepala sekolah. Kesulitannya adalah karena kepemimpinan kepala sekolah selalu berganti-ganti sehingga programnya pun berbeda-beda. Tetapi pada prinsipnya program kerja kepala sekolah selalu merujuk pada visi misi sekolah.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Wawancara dengan SR Wakasek Bidang Kurikulum, pada hari Selasa 27 Maret 2018.



Mencermati hasil wawancara di atas maka pada dasarnya kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah memiliki tiga sasaran jangka panjang dalam konteks peningkatan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah Katingan. Tengah Ketiga sasaran tersebut adalah sertifikasi semua guru pada tahun 2018, pemerataan pendidikan dan pelatihan bagi semua guru sampai tahun 2023, serta keterlibatan para guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah sebagai pemeteri pada forum-forum tingkat Kabupaten, Provinsi maupun nasional pada bidang keahlian mereka masing-masing.

#### **d. Melakukan Analisis Pilihan Strategi**

Kompleksitas program kegiatan yang harus dilaksanakan oleh kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah mengharuskan adanya strategi yang mapan agar semua kegiatan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kerja.

Menanggapi dengan hal yang terkait dengan analisis strategi peningkatan kompetensi guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah, kepala sekolah menyatakan dalam wawancara sebagai berikut:

...perlu adanya strategi khusus untuk melaksanakan keinginan dan tujuan kita supaya mudah tercapai. Apalagi di sini jumlah gurunya banyak sekali Guru honorer, sementara pendanaan yang bisa dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan pelatihan guru sangat terbatas. Itu juga masalah guru-guru senior yang mana saya harus hati-hati dalam mengambil keputusan. misalnya untuk mengikuti kegiatan pelatihan di luar daerah, maka saya akan memprioritaskan guru sesuai keahlian dan belum pernah mengikuti sebelumnya. Begitu juga dengan hal-hal lainnya selalu bermusyawarah dengan wakil kepala sekolah atau guru lainnya.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan Mr, Kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa, .27 Maret 2018



Berdasarkan hasil wawancara di atas, Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah nampak menggunakan analisis strategi dalam melaksanakan program kerjanya termasuk dalam hal peningkatan kompetensi Profesional guru. Di antara pilihan strateginya adalah aspek prioritas dan juga mendengarkan pendapat orang lain.

Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa tidak mungkin untuk mengakomodir semua guru yang ingin mengikuti pelatihan, maka dari itu dilaksanakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya umum yang berorientasi pada peningkatan kompetensi guru di sekolah seperti pelatihan Kurikulum 2013 dan pelatihan pembuatan bahan ajar yang dikemas dalam kegiatan in house training (IHT). Kemudian juga selalu memberikan kemudahan untuk izin bagi guru yang memiliki inisiatif sendiri dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.<sup>84</sup>

Hasil wawancara di atas lebih menegaskan bahwa adanya analisis strategi yang digunakan kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam rangka mencapai sasaran yang diharapkan dalam peningkatan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

#### **e. Strategi Fungsional**

---

<sup>84</sup> *Ibid.*

Dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang sebagaimana disebutkan di atas, beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepala SMA Muhammadiyah melalui program kerjanya adalah sebagai berikut:<sup>85</sup>

- 1) Adanya pendataan pendidikan dan pelatihan guru
- 2) Adanya guru yang mengikuti penataran
- 3) Adanya kegiatan workshop jurusan
- 4) Adanya guru yang ikut MGMP
- 5) Penggantian staf sekolah secara periodik
- 6) Menginventarisir kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar sekolah
- 7) Menjadwalkan keberangkatan guru dalam pelatihan
- 8) Menyiapkan dana operasional mengikuti pelatihan.

Penelusuran terhadap data-data tentang strategi fungsional yang telah dilakukan kepala SMA Muhammadiyah sebagaimana hasil wawancara di atas, memang penulis temukan pada program kerja kepala sekolah yang dijabarkan pada program kerja wakil kepala sekolah bidang kurikulum.<sup>86</sup> Meskipun demikian, program-program tersebut hanya tertulis secara global tanpa ada masa pencapaiannya.

Wakil Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah yang penulis wawancarai terkait dengan hal ini menyatakan bahwa kegiatan-kegiatan sebagaimana yang disebutkan di atas memang terdapat dalam program kerjanya,

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan Mr kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa 27 Maret 2018.

<sup>86</sup> Data dokumentasi SMA Muhammadiyah Katingan Tengah tahun 2018

kecuali yang terkait dengan penggantian staf sekolah dan penyiapan alokasi dana untuk kegiatan mengikuti pelatihan.<sup>87</sup>

Berdasarkan data hasil wawancara di atas telah nampak strategi fungsional dalam mencapai sasaran jangka panjang peningkatan kompetensi guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah meskipun strategi tersebut belum memuat target waktu pencapaiannya namun demikian telah ada upaya dari kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah untuk melaksanakan beberapa aspek kegiatan yang diorientasikan pada peningkatan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

## **2. Implementasi Manajemen Strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Maryani kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah bahwa peningkatan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah sudah menjadi bagian dari program kerja sekolah, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan kompetensi guru ada yang memang menjadi program sekolah dan beberapa di antaranya merupakan undangan dari dinas-dinas terkait.<sup>88</sup>

Selanjutnya Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah menyampaikan bahwa pada tahun 2017 telah mengirim beberapa guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan seperti MGMP, IST, Pelatihan K13 (guru guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah) yang mengikuti pendidikan

<sup>87</sup>Wawancara dengan SR Wakil Kepala Bidang Kurikulum, pada hari Kamis 29 Maret 2018.

<sup>88</sup>Wawancara dengan Mr Kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa 17 Maret 2018.

dan pelatihan terkait dengan keprofesionalan guru yang di selenggarakan oleh berbagai instansi terkait seperti LPMP, Dinas Pendidikan Propinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten 2015.<sup>89</sup>

Kepala sekolah juga menambahkan bahwa ada juga guru yang akan dikirim untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Dasar Fisika bagi guru Fisika yaitu pada bulan September 2019 mendatang.<sup>90</sup>

Pernyataan di atas sesuai dengan yang disampaikan Triwarni Ekawati, guru Fisika SMA Muhammadiyah Katingan dalam wawancara. Berikut isi kutipan wawancaranya:

Saya sudah beberapa kali mengikuti pelatihan yang terkait dengan kompetensi saya sebagai guru Fisika. Seingat saya pernah mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi guru bidang keahlian fisika di LPMP tahun 2015, ada lagi pelatihan penyusunan bahan ajar bagi guru fisika dasar di Palangkaraya dan terakhir saya ikut pelatihan tenaga Pendidik di Palangkaraya.<sup>91</sup>

Informan lainnya juga menegaskan bahwa guru-guru yang ada di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah selalu diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi profesional mengajar melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil penelusuran penulis ditemukan beberapa sertifikat kegiatan pelatihan sebagaimana yang diungkapkan informan dalam wawancara di atas.

---

<sup>89</sup> *Ibid.*,

<sup>90</sup> *Ibid.*,

<sup>91</sup> Wawancara dengan TEW, Guru Fisika di SMA Muhammadiyah Katimgan, pada hari Selasa 27 Maret 2018

Selain mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah Maryani juga menyampaikan bahwa pihak lembaga SMA Muhammadiyah Katingan Tengah juga memiliki program kegiatan untuk pengembangan kompetensi guru seperti pelatihan Kurikulum 2013, *In House Training* tentang penyusunan kurikulum yang rencananya akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru mendatang.<sup>92</sup>

Kemudian untuk mengetahui sejauhmana ketercapaian dari program kerja yang sudah direncanakan, kepala sekolah menyatakan bahwa ia telah melakukan evaluasi di berbagai item perencanaannya dengan selalu mengadakan kontrol ke dalam, yaitu salah satunya dengan cara memantau perkembangan dan peningkatan kompetensi guru-guru yang sudah mendapat pendidikan dan pelatihan secara berkala.<sup>93</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menyatakan dalam wawancara dengan penulis, demikian kutipan wawancaranya:

Dalam mengadakan kontrol untuk ketercapaian program yang sudah saya susun, saya selalu mengadakan evaluasi, tetapi untuk program kerja untuk masa panjang saya lakukan dengan melihat perkembangan dari waktu ke waktu, tetapi untuk peningkatan kompetensi dalam hal kewajiban utama yaitu mengajar, saya selalu menekankan kepada guru-guru untuk menyiapkan perangkat mengajar sebelum SK Tugas Mengajar saya keluarkan...bagi guru yang tidak menyiapkan perangkat mengajar maka tidak akan termuat dalam pembagian SK Tugas Mengajar, hal ini sebagai langkah awal agar guru-guru yang ada lebih profesional dalam bidang keahliannya.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Mr Kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa 17 April 2018.

<sup>93</sup> *Ibid*, pada hari Selasa April 2018.

<sup>94</sup> *Ibid*,.

Keterangan di atas sesuai dengan apa yang dikemukakan salah satu guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah bahwa memang benar para guru di sekolah ini diwajibkan untuk membuat perangkat mengajar sebelum awal tahun pelajaran. Hal ini baru berlaku pada periode kepemimpinan kepala sekolah sekarang. Sebelumnya guru memang harus membuat perangkat tetapi tidak mesti di awal tahun ajaran.<sup>95</sup>

Kegiatan evaluasi manajemen strategik lainnya yang dilakukan oleh Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah dengan melaksanakan evaluasi pada setiap kegiatan yang telah dilaksanakan. Hal ini sebagaimana yang ia ungkapkan sebagai berikut:

Setiap selesai melaksanakan kegiatan selalu diadakan evaluasi baik yang dilakukan bersama-sama dengan pelaksana, maupun evaluasi internal unsur pimpinan...itu dilakukan pada semua kegiatan, termasuk kegiatan-kegiatan dalam hal peningkatan kompetensi guru.<sup>96</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah melakukan evaluasi pada manajemen strategiknya melalui kontrol terhadap pencapaian program-program kerja yang sudah disusun. Selain itu juga melakukan evaluasi pada setiap menyelesaikan satu kegiatan dalam hal peningkatan kompetensi guru.

### **C. Pembahasan Hasil Temuan**

---

<sup>95</sup>Wawancara dengan SR, Wakasek Kurikulum SMA Muhammadiyah Katingan Tengah, pada hari Rabu 24 April 2018.

<sup>96</sup>Wawancara dengan Mr, Kepala SMA Muhammadiyah Katingan, pada hari Selasa 23 April 2018.



Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Kepala sekolah sebagai organisator memiliki peran yang sangat kuat dan strategis dalam rangka menjalankan roda organisasi sekolah sekaligus mengupayakan peningkatan lembaga yang ia pimpin dalam berbagai aspeknya, termasuk salah satunya adalah peningkatan kompetensi guru.

Fokus pembahasan yang penulis sajikan dalam tulisan ini adalah berkaitan dengan model manajemen strategik yang diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi Profesional guru-guru di sekolahnya. Model manajemen akan dilihat pada aspek sasaran program strategis yang dibuat, analisis lingkungan eksternal dan internal, analisis pilihan strategi, sasaran jangka panjang dan pelaksanaan serta evaluasi. Tahapan-tahapan dalam model manajemen strategik sebagaimana yang disebutkan di atas didasarkan pada pendapat Fred R. David yang menyatakan bahwa model manajemen strategik terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.<sup>97</sup>

Formulasi strategi adalah tahapan awal dalam manajemen strategik yang meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan sasaran jangka panjang dan merumuskan alternatif strategi yang akan dilaksanakan. Sedangkan implementasi strategi adalah hal yang terkait dengan *action* nyata di

---

<sup>97</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tengerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

lapangan dan terakhir evaluasi strategi adalah tahapan final dari tahapan manajemen strategik untuk melihat keberhasilan kegiatan perencanaan dan implementasi.

#### **A. Model Perencanaan Strategik yang Diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru**

Formulasi strategi yang dibuat Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah sebagai tahapan awal model manajemen strategik yang diterapkan dalam bentuk perencanaan komprehensif, integrasi teknologi dan keterampilan berdasarkan analisis eksternal dan internal, sasaran dan juga merumuskan alternatif strategi yang akan dilakukan sesuai dengan tujuannya yaitu meningkatkan kompetensi guru.

##### **1. Merumuskan Visi dan Misi**

Setiap pemimpin tentunya memiliki sebuah orientasi besar terhadap yang dipimpinnya. Tidak terkecuali dengan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah yang juga memiliki banyak harapan dan keinginan dari lembaga yang dipimpinnya.

Berdasarkan data temuan penelitian bahwa harapan dan tujuan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam upaya meningkatkan kompetensi Profesional guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah selama kepemimpinannya adalah agar semua guru memiliki kualifikasi pendidikan strata-1 dan memiliki sertifikasi guru profesional. Selain itu guru harus aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan baik di sekolah maupun di luar. Guru-guru

SMA Muhammadiyah Katingan Tengah juga diharapkan dapat menjadi *role model* bagi guru-guru di sekolah lainnya, sesuai dengan bidang mata pelajaran dan keahlian mereka masing-masing.

Penulis melihat bahwa apa yang dikemukakan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah merupakan bagian dari visi dan misi terhadap peningkatan kompetensi Profesional guru. Visi dan misi yang diungkapkan memang belum dapat dikatakan ideal. Pertama karena hal itu belum dibuat secara eksplisit dalam sebuah rencana kerja yang mapan. Kedua bahwa visi seyogyanya memiliki orientasi masa pencapaian, sedangkan yang dikemukakan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah belum memuat batas waktu pencapaian dari tujuan yang ia harapkan.

Visi yang dibuat Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah pada prinsipnya merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh elemen terkait, dimulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Berikutnya adalah yang merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh elemen yang terkait seperti wakil kepala sekolah dan juga guru.

Mengingat bahwa visi yang akan dikembangkan belum jelas tertulis, maka misinya pun sebagai tujuan operasional dari visi yang dibuat belum jelas. Seyogyanya misi adalah penjabaran-penjabaran operasional dari visi yang telah dibuat.

Selain itu, program-program kerja terkait dengan peningkatan kompetensi guru juga belum terurai dengan baik dalam bentuk penjabaran visi. Hal ini menunjukkan bahwa misi yang dibuat masih bersifat global dan tidak menitik pada permasalahan yang diharapkan. Meskipun demikian, setidaknya hal tersebut telah menunjukkan adanya rencana strategis yang berorientasi pada peningkatan dan pengembangan kompetensi profesional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah. Fakta tersebut sesuai dengan pendapat Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L yang dikutip Triton PB bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.<sup>98</sup> Penentuan kinerja tersebut dapat dibuat dalam bentuk visi dan misi yang sudah seharusnya ditetapkan untuk menjadi tujuan dan orientasi dari setiap kegiatan yang dilaksanakan.

## **2. Analisis Eksternal dan Internal**

Bagian berikutnya dari formulasi strategi dalam model manajemen strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah analisis eksternal dan internal yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru.

Faktor pendukung secara internal yang menjadi peluang sekaligus kekuatan bagi pengembangan kompetensi guru sebagaimana hasil temuan penelitian adalah :

- a. Masih adanya guru yang dinilai belum memenuhi standar keprofesionalan. Indikatornya antara lain latar belakang guru yang bukan dari keguruan, faktor linearitas pendidikan, belum optimalnya penguasaan terhadap teknologi informasi dan juga aspek senioritas.

---

<sup>98</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 35

- b. Motivasi yang tinggi serta kesadaran dari para guru untuk terus mengembangkan kompetensinya baik secara personal maupun melalui kegiatan lembaga.
- c. Kegiatan-kegiatan formal peningkatan kompetensi guru seperti pelatihan, seminar dan lain-lain bisa ditingkatkan melalui dana BOS sekolah, meskipun belum ideal.

Adapun faktor pendukung secara eksternal adalah intensitas kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi guru di luar sekolah yang relatif banyak, baik yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya, Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah maupun yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional di pusat.

Analisis eksternal dan internal yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah terkait dengan adanya kendala-kendala yang dapat menjadi hambatan bahkan ancaman bagi peningkatan kompetensi guru antara lain adalah:

- a. Terbatasnya dana yang bisa dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru. Hal ini menyebabkan sulit untuk mengikutsertakan seluruh guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara reguler.
- b. Padatnya kegiatan mengajar guru sebagai bagian dari kewajibannya yang harus dilaksanakan.
- c. Banyak jumlah tenaga pengajar di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

Fakta tersebut di atas relevan dengan pernyataan Triton yang mengutip pendapat YIPD tentang manajemen strategik bahwa manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut.<sup>99</sup>

Meskipun tidak disampaikan secara detail terkait dengan analisis faktor eksternal dan internal dalam model manajemen Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah, tetapi apa yang telah didapatkan dalam temuan penelitian sebagaimana uraian di atas menggambarkan bahwa Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.<sup>100</sup> Analisis SWOT merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis eksternal dan internal bagi Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam melihat peluang dan tantangan peningkatan kompetensi professional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

### 3. Sasaran Jangka Panjang

---

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75



Tahapan berikutnya pada model manajemen strategik peningkatan kompetensi guru yang ada di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah hal yang terkait dengan sasaran jangka panjang.

Berdasarkan data temuan penelitian bahwa sasaran jangka panjang yang terkait dengan peningkatan kompetensi Profesional guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah :

- a. Sertifikasi bagi semua guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah selambatnya pada tahun 2022.
- b. Seluruh guru sudah memiliki sertifikat pendidik profesional minimal pada empat tahun ke depan.
- c. Pemerataan pelatihan bagi semua guru. Semua guru harus sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai keahliannya masing-masing di tahun-tahun mendatang.
- d. Partisipasi aktif dan keterlibatan para guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah sebagai pemateri pada forum MGMP atau forum yang terkait dengan profesionalitas pada bidang keahlian mereka masing-masing.

Melihat dari apa yang telah ditemukan dalam penelitian, maka aspek sasaran jangka panjang pada peningkatan kompetensi guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah telah dibuat oleh kepala sekolah. Namun demikian tahapan-tahapan pencapaian dari sebuah sasaran semestinya diprogram secara baik dan bertahap. Upaya pencapaian tujuan lembaga dalam konteks peningkatan kompetensi guru merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan

pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif.

Fakta di atas sejalan dengan teori manajemen strategik Pearce dan Robinson yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>101</sup>

#### **4. Analisis Pilihan Strategi**

Banyaknya program kegiatan yang harus dilaksanakan oleh kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah mengharuskan adanya strategi-strategi khusus dan berbeda dari satu pelaksanaan program dengan program lainnya. Hal ini menjadi sebuah keharusan karena setiap program kegiatan memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda-beda. Alternatif strategi menjadi penting agar semua kegiatan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kerja.

Di antara alternatif strategi yang dikembangkan terkait dengan program peningkatan kompetensi profesional guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah memprioritaskan guru-guru yang sesuai dengan keahlian dan belum pernah mengikuti kegiatan pelatihan untuk diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan. Bagi guru yang sudah pernah mengikuti maka akan mendapatkan giliran belakangan. Selain itu juga Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah selalu mengadakan rapat atau musyawarah dengan wakil kepala sekolah untuk menentukan orang-orang yang layak dan harus mengikuti kegiatan pelatihan.

---

<sup>101</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis*...h. 35

Tidak lupa pula Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah melakukan koordinasi dengan guru-guru yang berkepentingan dalam hal tersebut.

Mengingat keterbatasan anggaran dan juga kesempatan bagi semua guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah untuk ikut aktif mengikuti kegiatan pelatihan di luar sekolah, maka Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah memprogramkan beberapa kegiatan yang berorientasi bagi peningkatan kompetensi guru. Kegiatan tersebut dilaksanakan intern sekolah secara reguler untuk mengakomodasi kebutuhan guru-guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah terhadap peningkatan kompetensinya.

#### **5. Strategi Fungsional**

Strategi fungsional yang berbentuk rangkaian program yang disiapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam konteks peningkatan kompetensi guru meliputi:

- a. Adanya pendataan pendidikan dan pelatihan guru
- b. Adanya guru yang mengikuti penataran
- c. Adanya kegiatan workshop jurusan
- d. Adanya guru yang ikut MGMP
- e. Penggantian staf sekolah secara periodik
- f. Menginventarisir kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar sekolah
- g. Menjadwalkan keberangkatan guru dalam pelatihan
- h. Menyiapkan dana operasional mengikuti pelatihan.

Berdasarkan data temuan penelitian di atas telah tergambar strategi fungsional berupa rangkaian program kerja yang disiapkan dalam mencapai sasaran jangka panjang telah dilaksanakan oleh Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah. Program-program peningkatan kompetensi guru SMA Muhammadiyah Katingan Tengah meskipun belum memuat target waktu pencapaiannya namun demikian telah ada upaya dari kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah untuk melaksanakan beberapa aspek kegiatan yang diorientasikan pada peningkatan kompetensi Profesional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah. Hal ini menjadi pijakan awal bagi Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah untuk mengimplementasikan program kegiatan secara baik dan terkondisi pada tahap selanjutnya.

Langkah penting strategi fungsional semestinya dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah pada berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik.

Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya, seperti program yang terkait

dengan wakil kepala sekolah dan lain-lainya. Hal ini nampaknya belum dilakukan secara baik oleh Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

Memperhatikan dari paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model manajemen strategik yang diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi professional guru adalah model manajemen integrative yang memadukan profesionalitas, keterampilan, dan teknologi informasi. Kegiatan manajerial kepala sekolah dilakukan atas dasar perencanaan strategis melalui identifikasi masalah hingga melakukan tahapan-tahapan perencanaan secara fungsional terkait dengan peningkatan kompetensi professional guru SMA Muhammadiyah Katingan.

#### **B. Implementasi Manajemen Strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru**

Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionisasikan atau melaksanakan strategi dalam organisasi.<sup>102</sup> Dari apa yang telah formulasikan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam hal peningkatan kompetensi guru telah terimplementasi ke dalam beberapa program kegiatan, baik yang dilakukan mandiri secara internal maupun sebagai partisipan pada kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di luar sekolah.

Pada tahapan ini, Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah telah mengirim beberapa guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang

---

<sup>102</sup> Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010. h. 9.

diselenggarakan oleh Instansi terkait.. Melaksanakan kegiatan untuk pengembangan kompetensi guru seperti pelatihan Kurikulum 2013, *In House Training* tentang penyusunan kurikulum yang rencananya akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru mendatang.

Implementasi yang dilakukan oleh Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam beberapa program kegiatan yang telah dan akan dilakukan di atas menunjukkan bahwa program-program kegiatan peningkatan kompetensi professional guru telah terealisasi. Realisasi dari kegiatan tersebut adalah sebagai perwujudan dari program yang direncanakan sebelumnya. Hal-hal yang terkait dengan teknis kegiatan telah dilakukan pengkajian dan atas dasar pertimbangan-pertimbangan rasional, seperti faktor pemerataan bagi guru dan juga skala prioritas.

Mencermati dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah :

1. Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis keterampilan
2. Peningkatan kompetensi professional guru melalui pelatihan berbasis teknologi informasi
3. Pelatihan kurikulum 2013

Pada aspek evaluasi strategik yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah dengan melakukan evaluasi di berbagai item perencanaannya dengan selalu mengadakan kontrol. Cara yang dilakukan adalah



memantau perkembangan dan peningkatan kompetensi guru-guru yang sudah mendapat pendidikan dan pelatihan secara berkala. Selainnya adalah dengan mengadakan evaluasi pada setiap program kegiatan yang telah dilaksanakan.

Apa yang telah dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam konteks evaluasi strategi belum sepenuhnya dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan bahwa kegiatan evaluasi tidak sampai pada mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Semestinya kegiatan evaluasi juga sampai pada tahap menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, adanya pengukuran kinerja serta langkah-langkah pengambilan tindakan perbaikan. Kondisi ini belum terjadi sepenuhnya dari apa yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Dari serangkaian uraian yang telah disampaikan pada bab-bab sebelumnya tentang manajemen strategik Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi professional guru dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Model perencanaan strategik yang diterapkan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi Profesional guru adalah model manajemen integrative yang memadukan profesionalitas, keterampilan, dan teknologi informasi. Kegiatan manajerial kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi professional guru dilakukan atas dasar perencanaan strategis melalui formulasi strategi dengan mengidentifikasi masalah eksternal dan internal, membuat visi dan misi, membuat sasaran jangka panjang hingga menetapkan strategi fungsional yang akan dilaksanakan dalam manajemen strategiknya.
2. Implementasi manajemen strategik yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah : a) Peningkatan kompetensi professional guru melalui pelatihan berbasis keterampilan, b) Peningkatan kompetensi professional guru melalui pelatihan berbasis teknologi informasi dan, c) pelatihan kurikulum 2013. Adapun pada aspek evaluasi

strategik yang dilakukan Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah adalah dengan melakukan evaluasi di berbagai item perencanaannya dengan selalu mengadakan kontrol. Cara yang dilakukan adalah memantau perkembangan dan peningkatan kompetensi professional guru-guru yang sudah mendapat pendidikan dan pelatihan secara berkala. Selain itu adalah dengan mengadakan evaluasi pada setiap program kegiatan yang telah dilaksanakan.

## **B. Rekomendasi**

Menyadari urgensi manajemen strategik kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah dalam meningkatkan kompetensi professional guru untuk menjadi lembaga yang lebih unggul, penulis menyarankan kepada Kepala SMA Muhammadiyah Katingan Tengah beberapa hal sebagai berikut:

1. Membuat visi dan misi dan orientasi yang jelas dan terukur dalam hal peningkatan kompetensi professional guru di SMA Muhammadiyah Katingan Tengah.
2. Strategi fungsional seyogyanya dilakukan dengan membuat sasaran-sasaran jangka pendek dan secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur.
3. Melakukan evaluasi secara menyeluruh dengan mencermati manajemen strategik yang sedang berjalan dan melakukan perubahan-perubahan strategi sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan sekolah, melakukan pengukuran kinerja serta langkah-langkah pengambilan tindakan perbaikan.

### Daftar Pustaka

1. Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013. h.132-133.
2. Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009. h. 5.
3. Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2002. h. 82.
4. HusnulYaqin, *Kapitas Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011. h. 66.
5. Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta: 2006. h. 230.
6. Sharon Whitehall, "Fear Can be Conquered to Allow a Person to Lead" dalam *International Journal of Leadership Studies* Vol. 7 Iss. 1, 2012. h. 6.
7. Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 41.
8. Kompetensi Personal meliputi: pengembangan kepribadian, interaksi dan komunikasi, melaksanakan bimbingan, melaksanakan administrasi sekolah dan melakukan penelitian. (Lihat Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001. h.16-17.
9. Kompetensi Profesional meliputi: menguasai landasan kependidikan, bahan pengajaran, menyusun dan melaksanakan program pengajaran serta melakukan evaluasi. (*Ibid*, h. 17-19).

10. Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994. h. 20.
11. Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, 2004. h. 17.
12. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006. h. 1
13. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009. H.11-12.
14. Agus Arijanto, *MSDM Strategik*, Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, diakses 3 Januari 2015, h. 5.
15. Ansoff, I. and McDonell, H. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Second edition, 1990, h. xv.
16. Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 35 – 36.
17. Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Arruzmedia, 2012. h. 153.
18. Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Tangerang Selatan: Binarupa Aksara, h. 31.
19. George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009. h. 10.
20. Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi

- Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, *Jurnal Studi Islam Ulul Albab* Vol. 14 No. 1 Tahun 2013. h. 73.
21. Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008. h. 31.
  22. Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tengerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.
  23. Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75.  
<sup>1</sup>*Ibid*, h. 75 – 76.
  24. Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010. h. 9.
  25. Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an 20 Baris & Terjemah 2 Muka*, Jakarta Selatan: Wali, 2013, h. 126.
  26. Pramono, Octavia, *Leadership ½ Malaikat*, Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013. h. 62.
  27. Hasan.T.H, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Jakarta: Lantabora Press, 2003.
  28. Almunawar, S.A.H., *Al-Qur'an Membangun Tradisis Kesalehan Hakiki*, Ciputat: Ciputat Press. 2005.
  29. W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984. h. 518.
  30. *Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, h. 131.



31. Broke and Stone dalam Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h. 14.
32. Mc. Leod dalam Moh. Uzer Usman... h. 14.  
Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003. h. 38.
33. Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta : 2006. h. 230.
34. Muh.Ilham, *Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat)*. Disertasi tahun 2007.
35. MJ.Hari Marsongko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo*, Tesis pada Program Pascasarjana UNS Surakarta tahun 2009.
36. Ahmad Kosasih, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran pada SMP Negeri di Kabupaten Garut)*. Disertasi tahun 2010.
37. Djaswidi Al-Hamdani, *Strategi Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs (Penelitian dan Pengembangan Kepemimpinan Kepala MTsN di Kabupaten Ciamis, Propinsi Jawa Barat)*. Disertasi tahun 2007.

38. Djoemad Tjiptowardojo, Model Stratejik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta” (Penelitian Kualitatif Terhadap Strategi Peningkatan Mutu Universitas Widyatama di Kota Bandung).Disertasi tahun 2010.
39. Aan Rohanda, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Rintisan Standar Nasional.Karya Penelitian tahun 2011.
40. Eko Suprptono, Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak Banten), Karya Penelitian tahun 2008.
41. Ahmad Syafiie, Strategi Pengembangan Model Madrasah Aliyah Keagamaan Unggulan,Disertasi tahun 2003.
42. M. Ali Hasan ,Manajemen Sekolah Bermutu” (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat Terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu). Karya Penelitian tahun 2010.
43. Endang Herawan, Manajemen Mutu pada Sekolah Menengah Kejuruan dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Pelaksanaan Manajemen Mutu pada SMKN Kelompok Teknologi dan Industri – SMKN 2 dan SMKN 8 dan SMKN Kelompok Bisnis dan Manajemen SMKN 1 dan SMKN 3 Kota Bandung). Karya Penelitian tahun 2008.

44. Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013. h.132-133.
45. Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009. h. 5.
46. Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2002. h. 82.
47. HusnulYaqin, *Kapitas Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011. h. 66.
48. Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta: 2006. h. 230.
49. Sharon Whitehall, "Fear Can be Conquered to Allow a Person to Lead" dalam *International Journal of Leadership Studies* Vol. 7 Iss. 1, 2012. h. 6.
50. Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 41.
51. Kompetensi Personal meliputi: pengembangan kepribadian, interaksi dan komunikasi, melaksanakan bimbingan, melaksanakan administrasi sekolah dan melakukan penelitian. (Lihat Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001. h.16-17.
52. Kompetensi Profesional meliputi: menguasai landasan kependidikan, bahan pengajaran, menyusun dan melaksanakan program pengajaran serta melakukan evaluasi. (*Ibid*, h. 17-19).
53. Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994. h. 20.

54. Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, 2004. h. 17.
55. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006. h. 1
56. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009. H.11-12.
57. Agus Arijanto, *MSDM Strategik*, Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, diakses 3 Januari 2015, h. 5.
58. Ansoff, I. and McDonell, H. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Second edition, 1990, h. xv.
59. Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 35 – 36.
60. Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogyakarta: Arruzmedia, 2012. h. 153.
61. Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Tangerang Selatan: Binarupa Aksara, h. 31.
62. George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009. h. 10.
63. Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, *Jurnal Studi Islam Ulul Albab* Vol. 14 No. 1 Tahun 2013. h. 73.

64. Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008. h. 31.
65. Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tengerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.
66. Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75.  
<sup>1</sup>*Ibid*, h. 75 – 76.
67. Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010. h. 9.
68. Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an 20 Baris & Terjemah 2 Muka*, Jakarta Selatan: Wali, 2013, h. 126.
69. Pramono, Octavia, *Leadership ½ Malaikat*, Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013. h. 62.
70. Hasan.T.H, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Jakarta: Lantabora Press, 2003.
71. Almunawar, S.A.H., *Al-Qur'an Membangun Tradisis Kesalehan Hakiki*, Ciputat: Ciputat Press. 2005.
72. W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984. h. 518.
73. *Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, h. 131.
74. Broke and Stone dalam Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h. 14.
75. Mc. Leod dalam Moh. Uzer Usman... h. 14.

- Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003. h. 38.
76. Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta : 2006. h. 230.
77. Muh.Ilham, *Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat)*.Disertasi tahun 2007.
78. MJ.Hari Marsongko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo*, Tesis pada Program PascasarjanaUNS Surakarta tahun 2009.
79. Ahmad Kosasih,*Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran pada SMP Negeri di Kabupaten Garut)*. Disertasi tahun 2010.
80. Djaswidi Al-Hamdani, *Strategi Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs (Penelitian dan Pengembangan Kepemimpinan Kepala MTsN di Kabupaten Ciamis, Propinsi Jawa Barat)*.Disertasi tahun 2007.
81. Djoemad Tjiptowardojo, *Model Stratejik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta” (Penelitian Kualitatif Terhadap Strategi Peningkatan Mutu Universitas Widyatama di Kota Bandung)*.Disertasi tahun 2010.
82. Aan Rohanda, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Rintisan Standar Nasional*.Karya Penelitian tahun 2011.



83. Eko Suprptono, Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak Banten), Karya Penelitian tahun 2008.
84. Ahmad Syafiie, Strategi Pengembangan Model Madrasah Aliyah Keagamaan Unggulan, Disertasi tahun 2003.
85. M. Ali Hasan, "Manajemen Sekolah Bermutu" (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat Terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu). Karya Penelitian tahun 2010.
86. Endang Herawan, Manajemen Mutu pada Sekolah Menengah Kejuruan dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Pelaksanaan Manajemen Mutu pada SMKN Kelompok Teknologi dan Industri – SMKN 2 dan SMKN 8 dan SMKN Kelompok Bisnis dan Manajemen SMKN 1 dan SMKN 3 Kota Bandung). Karya Penelitian tahun 2008.